

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



**Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno**  
**Relacionado con el Proceso de Selección de Personal Para**  
**Empresas Públicas Estratégicas**  
**(CASO DE ESTUDIO: EMAPA)**

Proyecto de Grado para la obtención del Título de Licenciatura

Postulante: Carmen Cintya Arana Callapa.

Tutor: Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia.

**LA PAZ –BOLIVIA**

**Octubre, 2014**



---

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

Proyecto de Grado:

**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS  
PÚBLICAS ESTRATÉGICAS  
CASO DE ESTUDIO: EMAPA**

**Presentada por:** Univ. Carmen Cintya Arana Callapa

Para optar el grado académico de **Licenciada en Contaduría Pública**

**Nota Numeral:** \_\_\_\_\_

**Nota Literal:** \_\_\_\_\_

**Ha sido:** \_\_\_\_\_

**Director de la Carrera de Contaduría Pública:** Lic. Luis Adalid Aparicio Delgado

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

**Tribunal:** Lic. Ronny Yáñez Mendoza

**Tribunal:** Lic. Edwin Gutiérrez Zapana

**Tribunal:** Lic. Rene Mejía Flores



### ***DEDICATORIA***

*A mis padres, por brindarme la estabilidad emocional, económica y sentimental, para poder alcanzar este sueño; que definitivamente no hubiese logrado concretar sin su constante apoyo.*



## AGRADECIMIENTO

*Los resultados de este Proyecto de Grado, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna manera, coadyuvaron en su culminación.*

*Mis padres, porque son los que han estado a mi lado en todo momento dándonos las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante. Quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, depositando su entera confianza en cada reto que se me manifestaba, sin dudar ni un solo momento de mi conocimiento y capacidad.*

*A Dios por estar siempre conmigo en cada paso que di, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.*

*Al Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia, por darme el tiempo y la colaboración necesaria para seguir adelante, inculcándome conocimientos de su experiencia profesional para la elaboración de este trabajo*

*Al personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), por brindarme la información necesaria para la conclusión del presente trabajo.*



## ÍNDICE

|   |          |
|---|----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>  | <b>1</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>2</b> |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>  | <b>3</b> |
| MARCO INSTITUCIONAL .....   | 3        |
| 1.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN.....  | 3        |
| 1.2. ATRIBUCIONES DE EMAPA .....  | 3        |
| 1.3. MISIÓN DE LA ENTIDAD .....   | 4        |
| 1.4. VISIÓN DE LA ENTIDAD.....  | 4        |
| 1.5. OBJETIVOS PERMANENTES DE EMAPA .....   | 4        |
| 1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS (EMAPA)..... | 5        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>  | <b>6</b> |
| <b>PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS .....</b>                        | <b>6</b> |
| 2.1. OBJETIVOS PERMANENTES DE EMAPA .....   | 6        |
| 2.1.1. CAUSA .....  | 6        |
| 2.1.2. EFECTO.....  | 6        |
| 2.1.3. SÍNTOMAS .....   | 7        |
| 2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....  | 7        |
| 2.3. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 7        |
| 2.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....  | 8        |
| 2.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....   | 9        |
| 2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....  | 9        |
| 2.3.4. JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL .....  | 9        |
| 2.3.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA .....  | 10       |
| 2.4. ALCANCE.....   | 10       |
| 2.4.1. TEMÁTICO .....   | 10       |
| 2.4.2. ESPACIAL.....  | 10       |
| 2.4.3. TEMPORAL .....   | 10       |
| 2.5. OBJETIVOS .....  | 11       |
| 2.5.1. OBJETIVO GENERAL .....   | 11       |
| 2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....   | 11       |
| 2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....  | 11       |



---

|  |           |
|--|-----------|
| 2.6.1. VARIABLES DEPENDIENTES .....                              | 11        |
| 2.6.2. VARIABLES INDEPENDIENTES .....                            | 12        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                     | <b>13</b> |
| 3.1. EL ANÁLISIS.....  | 13        |
| 3.2. LA SÍNTESIS .....   | 13        |
| 3.3. LA DEDUCCIÓN.....   | 13        |
| 3.4. LA INDUCCIÓN.....   | 14        |
| 3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....                | 14        |
| 3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.....                                    | 14        |
| 3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS .....                                 | 14        |
| 3.6. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORIA .....     | 14        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....</b>                          | <b>15</b> |
| 4.1. AUDITORÍA .....   | 15        |
| 4.1.1. OBJETIVOS .....   | 15        |
| 4.1.2. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES .....                       | 16        |
| 4.1.3. MEDICIÓN DE RESULTADOS .....                              | 16        |
| 4.1.4. CORRECCIÓN.....   | 16        |
| 4.1.5. RETROALIMENTACIÓN.....                                    | 16        |
| 4.1.6. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA .....                            | 17        |
| 4.2. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS .....                         | 18        |
| 4.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS .....        | 18        |
| 4.4. MÉTODOS A UTILIZAR EN LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS ...  | 19        |
| 4.4.1. CUESTIONARIOS.....  | 19        |
| 4.4.2. ENTREVISTAS.....  | 20        |
| 4.4.3. ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN .....                           | 20        |
| 4.5. RESPONSABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA .. | 20        |
| 4.6. AMPLITUD TEMPORAL DE LA AUDITORÍA.....                      | 21        |
| 4.7. CONTACTO INICIAL CON EL PERSONAL .....                      | 21        |
| 4.8. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA.....           | 21        |
| 4.9. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....                             | 22        |
| 4.10. ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME.....                     | 23        |



|  |    |
|--|----|
| 4.11. ESTRUCTURA DEL INFORME.....                        | 24 |
| 4.12. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....                | 24 |
| 4.13. CONTROL INTERNO .....                              | 25 |
| 4.13.1. DEFINICIÓN.....                                  | 25 |
| 4.13.1.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO .....          | 28 |
| 4.13.2. PROCESO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO .....   | 31 |
| 4.13.2.1. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN .....           | 32 |
| 4.13.2.2. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN .....               | 33 |
| 4.13.2.3. SUPERVISIÓN.....                               | 33 |
| 4.13.2.4. INFORME DE EVALUACIÓN .....                    | 34 |
| 4.13.2.5. SEGUIMIENTO .....                              | 34 |
| 4.13.3. LAS PERSONAS.....                                | 34 |
| 4.13.4. SEGURIDAD RAZONABLE.....                         | 34 |
| 4.13.5. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y COMPONENTES ..... | 35 |
| 4.13.6. EFICACIA.....                                    | 36 |
| 4.14. CONTROL INTERNO DE PERSONAL .....                  | 37 |
| 4.15. EMPRESA .....                                      | 37 |
| 4.16. EMPRESA PÚBLICA .....                              | 37 |
| 4.17. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....                     | 37 |
| 4.18. MANUAL .....                                       | 38 |
| 4.18.1. ELABORACIÓN DE UN MANUAL .....                   | 38 |
| 4.18.2. OBJETIVO DE UN MANUAL.....                       | 38 |
| 4.18.3. VENTAJAS DEL USO DE UN MANUAL .....              | 38 |
| 4.18.4. PROCESO DE EVALUACIÓN DE UN MANUAL.....          | 39 |
| 4.18.5. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....      | 42 |
| 4.18.5.1. PORTADA.....                                   | 42 |
| 4.18.5.2. ÍNDICE .....                                   | 42 |
| 4.18.5.3. INTRODUCCIÓN .....                             | 42 |
| 4.18.5.4. ALCANCE.....                                   | 43 |
| 4.18.5.5. OBJETIVOS .....                                | 43 |
| 4.18.5.6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS .....        | 43 |
| 4.18.5.7. GLOSARIO .....                                 | 43 |
| 4.19. RECURSOS HUMANOS.....                              | 43 |
| 4.20. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....  | 43 |
| 4.21. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....   | 44 |
| 4.22. PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL .....              | 44 |
| 4.22.1. RECLUTAMIENTO.....                               | 44 |



|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 4.22.2.   | SELECCIÓN DE PERSONAS .....   | 45        |
| 4.22.2.1. | MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAS .....  | 45        |
| 4.22.2.2. | TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAS .....   | 46        |
| 4.23.     | PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS .....   | 46        |
| 4.23.1.   | ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS.....  | 46        |
| 4.23.2.   | DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO .....  | 46        |
| 4.23.3.   | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....  | 47        |
| 4.24.     | PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS.....  | 47        |
| 4.24.1.   | REMUNERACIONES.....   | 47        |
| 4.24.2.   | PROGRAMAS DE INCENTIVOS .....   | 48        |
| 4.24.3.   | BENEFICIOS Y SERVICIOS .....  | 48        |
| 4.25.     | PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS .....   | 48        |
|           | <b>CAPÍTULO V.....</b>  | <b>49</b> |
|           | <b>MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA .....</b>   | <b>49</b> |
| 5.1.      | OBJETIVO GENERAL.....   | 49        |
| 5.2.      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 49        |
| 5.3.      | ALCANCE DEL EXAMEN .....  | 49        |
| 5.4.      | METODOLOGÍA .....   | 50        |
| 5.5.      | NORMAS, PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES LEGALES A SER APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO ..... | 50        |
| 5.6.      | PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES .....                            | 51        |
| 5.7.      | PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR .....  | 51        |
| 5.8.      | PRESUPUESTO DEL TIEMPO.....   | 52        |
| 5.9.      | PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORÍA.....   | 52        |
| 5.10.     | COSTO DE LA AUDITORÍA.....  | 52        |
| 5.11.     | FECHAS DE LAS REUNIONES.....  | 52        |
|           | <b>CAPÍTULO VI.....</b>   | <b>53</b> |
|           | <b>PAPELES DE TRABAJO .....</b>   | <b>53</b> |
| 6.1.      | DEFINICIÓN.....   | 53        |
| 6.2.      | IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....  | 53        |
| 6.3.      | MARCO NORMATIVO QUE RIGE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....                        | 53        |



---

|  |           |
|--|-----------|
| 6.4. ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA CANTIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....                                 | 54        |
| 6.5. OBJETIVO DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....  | 55        |
| 6.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....   | 55        |
| 6.7. INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO.....                                   | 56        |
| 6.8. REFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....  | 58        |
| 6.8.1. OBJETIVO DE LA REFERENCIACIÓN .....   | 58        |
| 6.8.2. METODOLOGÍA PARA EL USO DE LA REFERENCIACIÓN.....   | 58        |
| 6.9. CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....   | 59        |
| 6.9.1. OBJETIVO.....   | 60        |
| 6.9.2. REGLAS .....  | 60        |
| 6.10. MARCAS DE AUDITORÍA .....  | 60        |
| 6.10.1. OBJETIVO.....  | 61        |
| 6.10.2. REGLAS .....   | 61        |
| 6.10.3. ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS.....   | 61        |
| 6.10.4. VENTAJAS .....   | 62        |
| 6.11. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO.....   | 62        |
| 6.11.1. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....         | 62        |
| 6.11.1.1. LEGAJO PERMANENTE.....   | 62        |
| 6.11.1.2. LEGAJO DE PROGRAMACIÓN.....  | 63        |
| 6.11.2. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....             | 64        |
| 6.11.2.1. LEGAJO CORRIENTE .....   | 64        |
| 6.11.3. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....           | 64        |
| 6.11.3.1. LEGAJO RESUMEN .....   | 64        |
| 6.12. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....  | 65        |
| 6.13. TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO.....  | 66        |
| 6.14. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO .....   | 66        |
| 6.14.1. CONFIDENCIALIDAD .....   | 66        |
| 6.14.1. ACCESO.....  | 66        |
| <b>CAPÍTULO VII.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>MANUAL DE AUDITORIA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b> | <b>68</b> |



---

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto de Grado cuya denominación es “Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en Empresas Públicas Estratégicas (Caso de Estudio: EMAPA)” se constituye como una herramienta escrita que orientará y organizará el trabajo que realiza la Unidad de Auditoría con el propósito de que contribuya al logro de los objetivos de la Entidad.

La información que contiene el presente documento, se relaciona con variables referidas a los operativos de auditoría relacionados a la Selección de Personal, de los cuales se explican las definiciones, características, importancia, fases, entre otros, que direccionan hacia la calidad a la Unidad de Auditoría en la Entidad.

Asimismo, el manual señala, la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades y/o pasos traducidos en procedimientos a seguir, así como establecer un método estándar para ejecutar operaciones de auditoría.

El uso de este Manual, permitirá mantener informado al personal de la Unidad de Auditoría Interna, porque en el mismo se concentran una serie de elementos tendientes a proporcionar un sistema de referencia; además, de permitir poseer información, para planificar, ejecutar y comunicar los resultados de la ejecución de auditorías similares.

Se considera que el actual documento coadyuvará a incrementar la eficiencia de la unidad de Auditoría, porque se convierte en guía de trabajo y formación del personal, estableciendo de manera clara, ordenada, secuencial, detallada y sencilla las actividades a realizar durante la auditoría.



---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por Personas que llevan a cabo los avances, logros y errores de su Organización por eso es necesario afirmar que el Personal Operativo es el recurso más preciado para una Empresa. No obstante, si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un Conjunto de Personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos estímulos, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

En este sentido y tomando en cuenta el párrafo anterior, se asevera que la verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la Empresa, se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y a través de estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo, para lo cual se requiere que gente adecuada con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Es por ello, que el Control Interno relacionado con el Proceso de Selección Personal dentro de una Organización es muy importante, tomando en cuenta aspectos cualitativos como cuantitativos, siendo que es necesario evaluar los gastos en los cuales incurre la Empresa para realizar la selección y contratación de personal idóneo para desarrollar un cargo determinado en función a los términos de referencia o especificaciones técnicas aptos para el cargo, a fin de cumplir con los objetivos de la Empresa.

Bajo estos preceptos, se considera pertinente la necesidad de diseñar un "Manual para Evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal para Empresa Públicas Estratégicas, Caso de Estudio: EMAPA".



## CAPÍTULO I

### MARCO INSTITUCIONAL

#### **1.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN**

La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, es una Empresa Estratégica creada mediante **Decreto Supremo N° 29230** del 15 de agosto de 2007 y modificada mediante Decretos Supremos N° 29710 de 17 de septiembre de 2008 y 1450 de 31 de diciembre de 2012, creada por el Gobierno Nacional como una empresa pública con personería jurídica y patrimonio propio bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, con el objeto de apoyar a la producción agropecuaria, contribuir a la estabilización del mercado de productos agropecuarios y a la comercialización de la producción del agricultor, cuyo Estatuto Orgánico, fue aprobado mediante Resolución de Directorio N° 018 de fecha 9 de diciembre de 2008, disposición que define el marco legal, la naturaleza, funciones de EMAPA y su estructura organizativa.

EMAPA es la voluntad política real del gobierno para caminar hacia la Seguridad Alimentaria de Bolivia garantizando la estabilidad de los alimentos para el vivir bien de la población boliviana. Los resultados del trabajo de esta Empresa Estratégica estatal son una demostración que el Modelo de Economía Plural, establecido en Constitución Política del Estado, se constituye en una realidad.

#### **1.2. ATRIBUCIONES DE EMAPA**

- a) Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas.
- b) Proveer de insumos agrícolas como adelanto de la compra de su producción.
- c) Comprar y vender insumos y productores agropecuarios.
- d) Importar y exportar maquinaria, insumos y productos agropecuarios.
- e) Transformar la producción agropecuaria
- f) Comercializar productos agropecuarios en el mercado interno y/o externo.



- g) Contratar servicios para el cumplimiento de sus objetivos.
- h) Prestar servicios para el Sistema de Producción.
- i) Alquilar y comprar maquinaria
- j) Almacenar productos agropecuarios
- k) Realizar estudios que contribuyan a los objetivos de EMAPA.
- l) Ejecutar programas de fortalecimiento de acuerdo a la demanda y prioridades del sector agropecuario y políticas nacionales así como del sector.
- m) Ejercer otras funciones de acuerdo a sus fines y objetivos.

### **1.3.MISIÓN DE LA ENTIDAD**

“Promover y desarrollar la producción nacional mediante el impulso a las organizaciones productivas, a través de la prestación de servicios agrícolas además del almacenamiento, transformación, comercialización y distribución de productos agropecuarios y otros que garanticen la seguridad y soberanía alimentario de Bolivia”

### **1.4.VISIÓN DE LA ENTIDAD**

“Ser la empresa estratégica líder del Estado Boliviano, motor principal de la producción nacional, eficaz, eficiente, proactiva y garante de la seguridad y soberanía alimentaria en Bolivia”

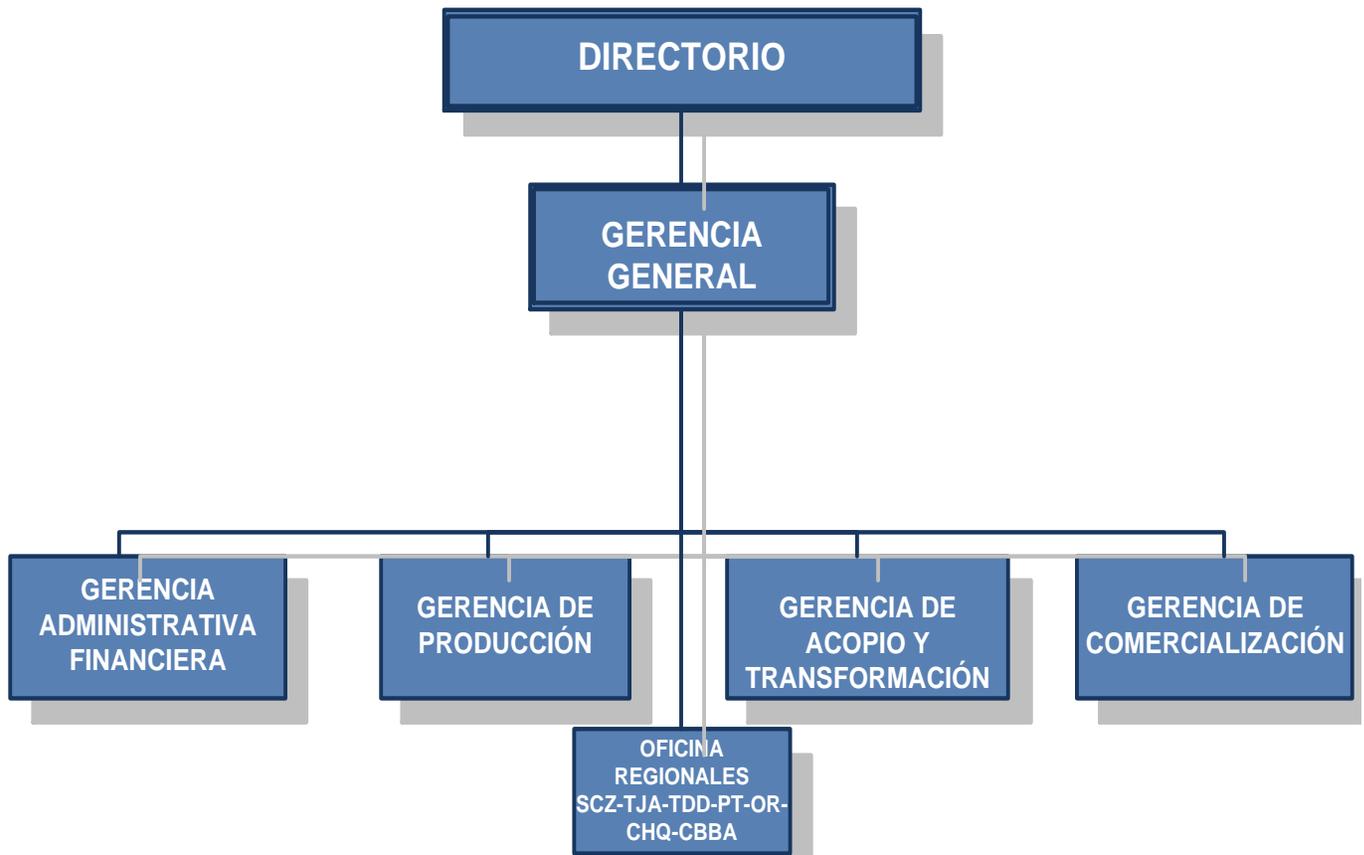
### **1.5.OBJETIVOS PERMANENTES DE EMAPA**

- a) Apoyar acciones que contribuyan a la seguridad y soberanía alimentaria.
- b) Apoyar y desarrollar el sector productivo agropecuario en el país, por si y conjuntamente con los sectores productores
- c) Fomentar el desarrollo económico y social de los productores agropecuarios.
- d) Proteger los derechos sociales y económicos de los productores agropecuarios.
- e) Impulsar la generación de valor agregado de la producción agropecuaria.
- f) Promover la apertura de mercados tanto interno como externo para los productos agropecuarios nacionales con los que trabaje la Empresa.



- g) Coadyuvar a garantizar la provisión de alimentos agropecuarios en el mercado nacional con los que trabaje la Empresa.
- h) Gestionar y administrar recursos provenientes de préstamos y donaciones.

**1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS (EMAPA)**





---

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

#### **2.1.OBJETIVOS PERMANENTES DE EMAPA**

Se ha determinado la existencia de los siguientes problemas en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA)

- El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal no se encuentra acorde a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP), ocasionando que no se determine la eficacia y eficiencia en la Administración de Recursos Humanos.
- La carencia de un Manual de Auditoría Para evaluar el Control Interno relacionado con la Selección de Personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA, disminuye la efectividad y eficiencia de Auditorías de este tipo para EMAPA y otras similares a este tipo de Empresas.

#### **2.1.1. CAUSA**

El control Interno del Proceso de Selección de Personal no es medido o evaluado Cuantitativamente y Cualitativamente, dado que no aplican las guías o procedimientos para el cumplimiento de la Planificación Estratégica.

#### **2.1.2. EFECTO**

- ✓ Contratación de Personal no idóneo.
- ✓ Asignación de puestos no acordes con los requerimientos básicos.
- ✓ Inexistencia de procedimientos de Archivo, Control y Seguimiento del cumplimiento de contratos suscritos por servicios con el personal.
- ✓ Falta de cumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia y/o POAI.



- ✓ Servidores promovidos sin contar con Evaluaciones de Desempeño.
- ✓ Falta de cumplimiento en la presentación de requisitos conforme al Manual de Perfil de Cargos y/o Términos de Referencia.

### **2.1.3. SÍNTOMAS**

A través de la Contratación de Personal idóneo para cada Nivel Jerárquico y el estricto cumplimiento de los requisitos de Perfil de Cargos y Escala Salarial se optimizará el Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal para las incorporaciones a la Empresa.

## **2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

- Los Files Personales de los servidores no adjuntan la documentación mínima requerida.
- Falta de Capacitación del personal en las ramas correspondientes.
- Inexistencia de Manuales para evaluar y controlar, los procedimientos relacionados a la Selección de Personal.
- Inexistencia de políticas objetivas, para el Reclutamiento y Selección del Personal.
- Falta de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal

## **2.3. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

¿La elaboración de un Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en las Empresas Públicas Estratégicas, se constituirá en un aporte para la Carrera de Contaduría Pública para la realización de Auditorías similares y al mismo tiempo como resultado de la aplicación práctica del Manual, permitirá establecer las Deficiencias y Excepciones del Control Interno relacionados con el Proceso que nos ocupa para formular Recomendaciones tendientes a subsanarlas?



### 2.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

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

Asimismo, se debe mencionar que de acuerdo a las Normas Generales de Auditoría Gubernamental, “debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la Estructura del Control Interno de la Empresa cuyos Estados Financieros se encuentran sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría relacionados con la Selección de Recursos Humanos”. El estudio del Control Interno constituye la base para confiar o no en los procedimientos de Selección de Personal y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.

Por lo tanto, la ausencia del Reglamento del Sistema de Administración de Personal “Manual de Funciones”, POAI y Formularios de Evaluación de Desempeño para el manejo de Recursos Humanos, origina la necesidad de implementar un Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con El Proceso de Selección de Personal para Empresas Públicas Estratégicas (Caso de estudio: EMAPA.), emitir un informe sobre:

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

---

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



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

### **2.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Dado que permite utilizar técnicas e instrumentos de investigación de manera general se utilizará el método científico. Asimismo, cabe recalcar que los trabajos de consultoría no siguen una metodología rígida es por eso que se aplicarán diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia el Método Deductivo y el Método Inductivo.

### **2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

- La elaboración del Manual de Auditoría relacionado con el Proceso de Selección de Personal, se realiza aplicando los conocimientos teóricos y conceptuales establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP), Normas de Auditoría, complementando con Conceptos, Procesos e Instrumentos de seguimiento y evaluación desarrollada en base a la consulta bibliográfica.
- Control para aumentar la credibilidad de la información generada por dicho sistema, aportando una seguridad razonable mediante la emisión de un informe con el que se pretende evaluar los mecanismos de selección adoptados por la Empresa.

### **2.3.4. JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL**

Con el objetivo de coadyuvar a que la Unidad de Auditoría Interna de EMAPA desarrolle sus funciones y actividades eficaz y eficientemente, se realiza la elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal para Empresas Públicas Estratégicas.



### **2.3.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal para Empresas Públicas Estratégicas, coadyuvará a las otras Entidades del Sector público a la aplicación del presente Manual, optimizando el Reclutamiento y Selección de Personal idóneo para evitar gastos innecesarios en la contratación de personal no apto que genere despidos y costos en la Empresa.

## **2.4. ALCANCE**

### **2.4.1. TEMÁTICO**

El Proyecto de Grado tiene un alcance en la Evaluación del Desempeño Institucional, cuyos principales insumos son la adecuada Selección de Personal.

### **2.4.2. ESPACIAL**

El Proyecto de Grado se efectúa en la Ciudad de La Paz, en el Sector Público, Nivel Central, aplicado en la Empresa Pública Estratégica “Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA”, no obstante el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal para Empresas Públicas Estratégicas, puede ser aplicado en cualquier Entidad Pública.

### **2.4.3. TEMPORAL**

La aplicación del Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal para Empresas Públicas Estratégicas en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (Caso de estudio: EMAPA) será inmediato.



---

## **2.5. OBJETIVOS**

### **2.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal para Empresas Publicas Estratégicas (Caso de estudio: EMAPA), con el fin de efectuar la verificación de cumplimiento de las Normas, Disposiciones Legales, Procedimientos y Requisitos establecidos por la Empresa para efectuar la Selección de Personal.

### **2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar si los files del personal se encuentran apropiadamente respaldados.
- Analizar con que Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa, cuenta EMAPA.
- Identificar las Deficiencias y Excepciones del Control Interno relacionados con el Proceso de Selección de Personal.
- Verificar si el personal cumple con los requerimientos descritos en los POAI's y/o Términos de Referencia de los Procesos de Contratación.
- Establecer y Recomendar sobre las deficiencias encontradas en la revisión de la documentación.
- Cumplimiento de los requisitos establecidos en el Perfil de Cargos por parte de los servidores.

## **2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **2.6.1. VARIABLES DEPENDIENTES**

De acuerdo a lo planteado en la formulación del cuestionamiento de la investigación se pudo identificar las siguientes variables dependientes:



- El Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal para Empresas Públicas Estratégicas
- El Informe de Recomendaciones de Control Interno resultante de la aplicación práctica del Manual, estableciendo Deficiencias y Excepciones de Control Interno para formular Recomendaciones tendientes a subsanarlas que para el presente trabajo será implantada en la Empresa Pública Estratégica Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (Caso de estudio: EMAPA).

### **2.6.2. VARIABLES INDEPENDIENTES**

De acuerdo a lo planteado en la formulación del cuestionamiento de la investigación se pudo identificar las siguientes variables dependientes:

- La Eficacia de las labores de Auditoría del proceso de Selección de Personal en Empresas Públicas Estratégicas sobre la base de aplicación o no del Manual.
- La Calidad del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en función o no de la aplicación de las recomendaciones de Control Interno.



---

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1. EL ANÁLISIS**

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

#### **3.2. LA SÍNTESIS**

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

El análisis y la síntesis, aunque son diferentes, no actúan separadamente, más por el contrario se complementan.<sup>3</sup>

#### **3.3. LA DEDUCCIÓN**

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la

---

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

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



situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

### **3.4. LA INDUCCIÓN**

Es una forma de reflexión o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.<sup>4</sup>

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

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

#### **3.5.1. FUENTES PRIMARIAS**

Es toda la información oral y/o escrita que se recopila directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un proceso, como ser: observación y revisión documental y estructurada, entrevistas o encuestas, con el personal de la Empresa.

#### **3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Es toda la información bibliográfica recopilada referente al tema, libros especializados sobre auditoría, selección de personal o de recursos humanos y administración de personal. Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos, Glosarios y Páginas de Internet.

### **3.6. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORIA**

Los procedimientos a realizarse son los siguientes:

- ✓ Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría.
- ✓ Desarrollar el trabajo de campo de acuerdo al cronograma predeterminado en el Memorándum de Planificación de Auditoría.
- ✓ Elaboración de Dictamen de Auditoría.

Presentación del informe con los resultados alcanzados en dicho trabajo.

---

<sup>4</sup>Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995



## CAPÍTULO IV

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### **4.1. AUDITORÍA**

Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por auditores (externos e internos) se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría.<sup>5</sup>

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

La palabra Auditoría, proviene del latín *auditorius* y de esta proviene la palabra Auditor, que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír.<sup>6</sup>

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

##### **4.1.1. OBJETIVOS**

Uno de los objetivos de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la Entidad en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Normas de Auditoría y Contabilidad – Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad – Colegio de Auditores de Bolivia - 2003

<sup>6</sup>Jonh W. Cook y Gary, Winkle (1987), Auditoría 3ª Edición Mc. Graw-Hill Buenos Aires Argentina Pag. 27

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



Asimismo, en sentido general los principales objetivos que constituyen a la Auditoría son el Control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, la verificación del cumplimiento de la Normativa General de la Empresa, en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humanos e informáticos.<sup>8</sup>

#### **4.1.2. Establecimiento de Estándares**

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

#### **4.1.3. Medición de Resultados**

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

#### **4.1.4. Corrección**

En el transcurso de la realización del trabajo se detectan desviaciones, se debe corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

#### **4.1.5. Retroalimentación**

Se debe realizar la reprogramación en el proceso de control con la información obtenida causante del desvío, una vez corregidas las desviaciones.

---

<sup>8</sup>Normas de Auditoría y Contabilidad – Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad – Colegio de Auditores de Bolivia - 2003



#### **4.1.6. Ventajas de la Auditoría**

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

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

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

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

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

- Permiten analizar una evaluación general de la gestión de Recursos Humanos. Podemos de esta forma analizar cada pieza y engranaje del sistema para conocer el grado de integración entre cada una de las funciones que componen el sistema. Es un proceso bidireccional, ya que la dirección recoge información sobre la adecuación del sistema, pero también facilita el hecho de que todos los miembros de la plantilla aporten su opinión.
- Favorece el cambio, la Auditoría proporciona información muy importante a la Gerencia y permite identificar situaciones problemáticas y emprender medidas correctivas. Dicha información permite establecer comparaciones entre la situación real y los objetivos de la Compañía que hace saltar la alarma si las diferencias son notables.
- Es una herramienta que favorece los programas de calidad total, la recolección y análisis de datos presente en la Auditoría posibilita la



información necesaria para la puesta en marcha de los programas de calidad total por lo que, en muchos casos se complementan mutuamente. Por ejemplo: las Empresas que desean obtener la certificación ISO 9000 deben superar una Auditoría de Calidad por parte de la Organización Internacional de Normalización (International Estándar Organization) y aunque las normas que la Empresa debe cumplir no se refieren concretamente a la calidad de RR.HH., una cultura Empresarial basada en la calidad si favorece ambos procesos.

- Por último, la Auditoría supone una incuestionable herramienta de marketing que permite evidenciar la tangible aportación a la evolución de la Empresa en su conjunto.

#### **4.2. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

La **Auditoría de Recursos Humanos** es el proceso de evaluación por medio del cual se determina la eficacia y la eficiencia de las Políticas y las Prácticas aplicadas en gestión de Recursos Humanos, con el fin de señalar los procedimientos adecuados, posibles falencias y/o problemas; asimismo, proponer soluciones y sugerencias de mejora. No obstante, la evidencia hallada de la eficacia o eficiencia de los procedimientos será contable y objetiva, sin embargo no debe despreciarse otro tipo de evidencia.

#### **4.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

- Revela deficiencias críticas del personal Activo.
- Estimula la uniformidad de las Políticas y Prácticas del Personal, de la Empresa.
- Reduce costos en Recursos Humanos a través de la aplicación de Procedimientos aptos para la Selección de Personal idóneo.



- Garantiza el cumplimiento de las Disposiciones Legales.<sup>9</sup>

#### **4.4. MÉTODOS A UTILIZAR EN LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

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

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Análisis de Documentación

Herramientas que permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa a cerca de las prácticas de Recursos Humanos de la Empresa.

##### **4.4.1. CUESTIONARIOS**

Se implementara una serie de evaluaciones que revelen de forma clara y concreta información acerca de variables cualitativas, como puede ser la aceptación de los procedimientos de Recursos Humanos de la Empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser los cursos de formación que hayan realizado los servidores a lo largo del año o el número de veces que hayan evaluado el desempeño o el análisis de clima laboral.

Los cuestionarios permitirán obtener información de manera rápida y de una gran cantidad de opiniones, además facilitará el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).

---

<sup>9</sup><http://www.monografias.com/trabajos98/auditoria-de-recursos-humanos>



#### **4.4.2. ENTREVISTAS**

Con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación, se procederá a la elaboración de entrevistas de manera aleatoria con los servidores de la Empresa.

La modalidad de entrevista que se aplicará es la *semi-estructurada*, a pesar que inicialmente se aplicará un guion de preguntas básicas, con el objetivo que el entrevistador se permita ir enlazando las preguntas con las repuestas que él entrevistado ha proporcionado a fin de crear mayor información y hacer la conversación fluida, evitando que el servidor se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

#### **4.4.3. ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN**

Con el objeto de efectuar un análisis y valoración del Reclutamiento y Selección de Personal en el Área de Recursos humanos, se solicitará documentación como ser: Evaluación del Desempeño, Encuestas para Evaluar la Formación, Descripciones de los puestos de trabajo, etc..

### **4.5. RESPONSABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA**

Siendo que el Auditor será el ejecutor de la recolección de la información la Responsabilidad de la Ejecución del Proceso de Auditoría recae en gran medida en él, no obstante se debe tomar 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 tanto los Gerente de Área, la Unidad de Administración y Personal y el área de Recursos Humanos se comprometerán a informar a estos empleados de la importancia de la labor del Auditor, logrando así su compromiso y colaboración.



---

#### **4.6. AMPLITUD TEMPORAL DE LA AUDITORÍA**

Es recomendable que una Auditoría de Recursos Humanos se realice una vez al año, tomando como periodo para auditar una gestión.

Asimismo, es recomendable realizar el proceso durante los dos primeros meses del año que preceden al período a auditar.

Caber recalcar que una Auditoría se puede realizar en cualquier momento del año, mientras se tenga como referencia un año ya vencido en el tiempo.

#### **4.7. CONTACTO INICIAL CON EL PERSONAL**

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

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

#### **4.8. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Con el objeto de realizar un análisis integral de todos los elementos internos y externos en la Empresa, asimismo determinar los eventos que cuentan con la mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos, se formulara un Plan de Auditoría que incluya las materias que deberían requerir mayor dedicación para la función de Auditoría en base a los siguientes objetivos: Calendario de Actuación, Estimación de las



horas de trabajo a emplear en cada fase, Naturaleza y Profundidad de las Pruebas y Procedimientos que se aplicarán.

#### **4.9. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

Con el objeto de recabar Evidencia suficiente, competente y relevante que una vez analizada coadyuvará en el establecimiento de conclusiones en el Informe de Auditoría para que posteriormente se emitan las recomendaciones pertinentes, el Auditor deberá realizar la siguiente secuencia de actividades:

- Reunirse con los empleados que van a tener una participación directa en la Auditoría, exponiéndoles el objetivo del Proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información para lo cual resultará fundamental la presencia y el apoyo del Responsable de Recursos Humanos de la Empresa en esta labor de concienciación y de solicitud de colaboración.
- Analizar los sistemas establecidos por la Empresa para garantizar la eficacia y eficiencia de los procedimientos aplicados en el área de Recursos Humanos, es decir, el grado en que la Empresa tiene control de sus actividades de Recursos Humanos. Este control comprenderá la evaluación de cuatro procesos diferentes:

a) **Establecimiento de Patrones:**

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

b) **Observación de las Acciones:**

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



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

¿La Empresa realiza comparaciones entre sus acciones y los patrones establecidos?

¿Sabe cuánto le falta para llegar a los patrones correctos en RR. HH.?

d) **Acciones Correctivas:**

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

- Basar las conclusiones del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.
- Registrar información relevante que permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.
- Supervisar adecuadamente la ejecución de la Auditoría, para asegurar el desarrollo profesional del Personal, el logro de los objetivos y la calidad del trabajo.
- Aplicar las pruebas y los análisis de Auditoría pertinentes: cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, etc.

#### **4.10. ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME**

La elaboración del informe consiste en la emisión de los resultados con el respectivo análisis y recomendaciones factibles de implementar, para lo cual se debe cumplir con una triple finalidad:

- i. Describir las prácticas de Recursos Humanos de la Empresa.
- ii. Valorar las prácticas: Indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.



- iii. Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las Deficiencias y Excepciones detectadas.

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

- a) **Claridad:** Comprensible y de fácil de leer e interpretar.
- b) **Atractivo:** Presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado, etc.
- c) **Riguroso:** Sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.
- d) **Relevancia:** Centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.
- e) **Constructivo:** Presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

#### **4.11. ESTRUCTURA DEL INFORME**

La estructura debe contener los siguientes puntos:

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

#### **4.12. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

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



Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.<sup>10</sup>

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

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

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

#### **4.13. CONTROL INTERNO**

##### **4.13.1. DEFINICIÓN**

El diccionario define “interno” de la siguiente forma “que existe o está situado dentro de los límites de algo” a efectos de este estudio, ese “algo” es una entidad o una Empresa. Es decir, el centro de atención es el interior de un negocio o cualquier otro tipo de Entidad, como, por ejemplo las Universidades, la Administración Pública, Organizaciones sin fines de lucro o un plan de prestaciones sociales.<sup>11</sup>

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

---

<sup>10</sup>Chiavenato, Idalberto; *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.

<sup>11</sup>Principios y Normas Básicas y Generales de Control Interno, emitidas por la Contraloría General del Estado



relacionan directamente con las funciones de los Departamentos de Contabilidad y Financieros”.

El Control Interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, para proteger a la Empresa en contra del mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la entidad.<sup>12</sup>

El Control Interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el Plan de Organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos; para obtener exactitud y la confiabilidad de datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la Entidad, comunicar las Políticas Administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.<sup>13</sup>

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

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

---

<sup>12</sup>HOLMES W. A. Principios de Auditoría, Control Interno.

<sup>13</sup>COOK J. W. Auditoría, Definición del Control Interno



El Control Interno, es el conjunto de planes, programas, instructivos, manuales y otros con los objetivos siguientes:

1. Salvaguarda de activos y control de pasivos.
2. Promover que los estados financieros al igual que la información gerencial sea oportuna, razonable, útil y verificable.
3. Promover eficiencia, eficacia y economicidad en las operaciones de la Empresa.
4. Promover adhesión a las políticas de la Empresa.
5. Promover el cumplimiento de Leyes y Normas.<sup>14</sup>

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 precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del Control Interno:

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

---

<sup>14</sup> Mg. Sc. Lic. Felipe Valencia T.



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

#### **4.13.1.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno de acuerdo al Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas, por sus siglas en ingles COSO II, está conformado por ocho componentes interrelacionados entre sí, los cuales son:

- a) Ambiente de Control.
- b) Establecimiento de Objetivos.
- c) Identificación de Eventos.
- d) Evaluación de Riesgos.
- e) Respuesta al Riesgo.
- f) Actividades de Control.
- g) Información y Comunicación.
- h) Monitoreo.

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

##### **4.13.1.1.1. AMBIENTE DE CONTROL**

El Ambiente de Control es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, es el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una Entidad desde la perspectiva del Control Interno, abarca el tono de una Organización y establece la base de cómo el Personal de la Entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía



de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan. Los principales factores del ambiente de control son:<sup>15</sup>

- a) La filosofía y estilo de dirección de la Gerencia.
- b) La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los Manuales de procedimiento.
- c) La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la Organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- d) Las formas de asignación de responsabilidades y desarrollo del Personal.
- e) El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- f) En las Organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Consejos de Administración y comités de Auditoría.

#### **4.13.1.1.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos deben existir antes de que la Dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la Entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.<sup>16</sup>

#### **4.13.1.1.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la Entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia

---

<sup>15</sup> Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997

<sup>16</sup> Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997



la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos. Una Organización debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos, de modo tal, que pueda mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades identificadas.<sup>17</sup>

#### 4.13.1.1.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Toda Empresa debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos, los cuales se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

#### 4.13.1.1.5. RESPUESTA AL RIESGO

La respuesta al riesgo es la parte más importante del proceso de riesgo, siendo que una vez evaluado el riesgo la Dirección selecciona las posibles respuestas al mismo en relación a las necesidades de la Empresa, las respuestas al riesgo pueden ser:

- a) **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- b) **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- c) **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

**Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo en cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos.

---

<sup>17</sup>Ídem.



#### **4.13.1.1.6. ACTIVIDAD DE CONTROL**

Es el establecimiento e implementación de las Políticas y Procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la Empresa de manera adecuada y oportuna.

#### **4.13.1.1.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Son los Sistemas de Información y Comunicación permiten que el Personal capte e intercambie la información requerida para Desarrollar, Gestionar y Controlar sus operaciones. Además de transmitir la información necesaria en todos los niveles de la Empresa para hacer frente a los riesgos identificados, la información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al Personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe realizarse en sentido amplio y fluir por toda la Empresa en todos los sentidos, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la Entidad.

#### **4.13.1.1.8. MONITOREO**

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y efectuar modificaciones si es que así se requiere. El monitoreo se puede medir a través de: Actividades de Monitoreo Continuo, Evaluaciones Puntuales e Independientes o una Combinación de Ambas Formas.<sup>18</sup>

### **4.13.2. PROCESO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

El Control Interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio

---

<sup>18</sup> Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997



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

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

#### **4.13.2.1. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Para obtener resultados de calidad la Planificación de la Evaluación permite establecer los procedimientos que serán aplicados en la Evaluación del Control Interno de forma eficiente y efectiva. A continuación se describen los pasos que se consideran necesarios para realizar la planeación:

- a) **Decisión del trabajo a realizar:** Cuando existe falta de aplicación de la evaluación o en su caso hayan surgido situaciones que hacen considerar la necesidad de evaluar una determinada actividad y/o procedimiento se procede con la evaluación del Control Interno.
- b) **Asignación de responsables:** El Jefe de la Auditoría es el responsable de asignar el Personal que considere apto para evaluar el Control Interno, con independencia y objetividad, pericia y cuidado profesional.
- c) **Familiarización:** Permite conocer la naturaleza y procedimientos de las operaciones que se aplican en la empresa; a través de la recopilación de información oral y escrita mediante la indagación del archivo permanente y corriente, la cual debe estar relacionada con las Áreas que están sujetas a evaluación, etc.



- d) **Estudio y Evaluación Preliminar:** El objetivo de este punto es comprobar que los procesos mencionados en la información recopilada, sean los que efectivamente están siendo aplicados en la práctica.
- e) **Elaboración de Flujos de Procedimientos:** Consiste en elaborar un flujograma en el que de forma gráfica se describen los procedimientos, utilizando simbología definida para el efecto.
- f) **Elaboración del Programa de Evaluación:** El Programa de Evaluación es la fase final de la planeación, y en él se establecen los pasos a seguir en el desarrollo del trabajo dando cumplimiento a las 3 E del Control Interno eficiencia, eficacia y economía.
- g) **Elaboración del Cronograma de Actividades:** Para establecer el tiempo de aplicación de las diferentes actividades establecidas para efectuar la Evaluación del Control interno, el Cronograma de Actividades es una herramienta de gran utilidad.
- h) **Aprobación:** El Jefe de la Unidad de Auditoría es quien autoriza la programación realizada, previamente revisada.

#### 4.13.2.2. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Etapa en la cual se aplica el programa de evaluación, analizando las muestras establecidas, se procede a la aplicación de pruebas sustantivas, se elaboran Papeles de Trabajo, se identifican posibles deficiencias, y se obtienen Evidencias suficiente y competente, que respalden el trabajo realizado.

#### 4.13.2.3. SUPERVISIÓN

Consiste en realizar las revisiones necesarias al trabajo realizado por los Auditores, a los hallazgos y deficiencias encontradas, a la Evidencia obtenida, a los Papeles de Trabajo, a la redacción del Informe, etc.



#### **4.13.2.4. INFORME DE EVALUACIÓN**

El Informe contiene el resultado del trabajo realizado, así como, las recomendaciones a los hallazgos o deficiencias encontradas en el trabajo desarrollado en la Organización. Previo a presentar el Informe definitivo, éste debe ser discutido con las Autoridades Superiores.

#### **4.13.2.5. SEGUIMIENTO**

Consiste en verificar el cumplimiento de las recomendaciones que la Unidad de Auditoría Interna estableció en el Informe de Auditoría.

#### **4.13.3. LAS PERSONAS**

Mediante sus acciones, las personas miembros de una Organización son quienes llevan a cabo el Control Interno. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

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

#### **4.13.4. SEGURIDAD RAZONABLE**

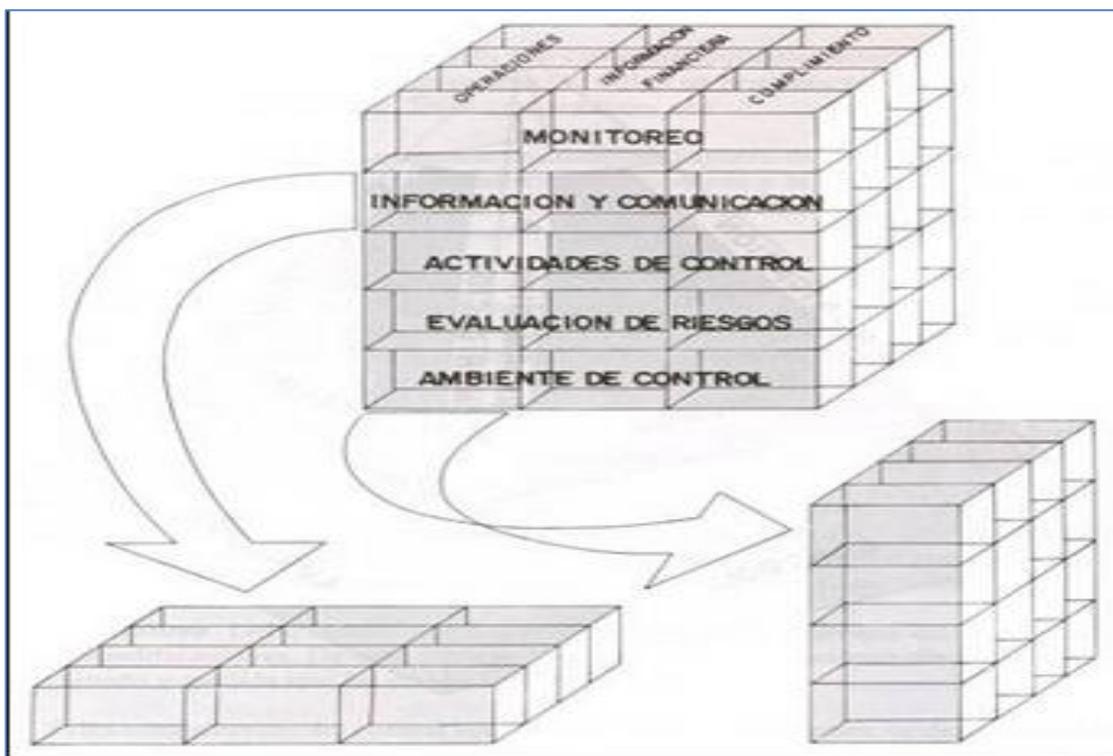
El Control Interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la Dirección de Recursos Humanos un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la Empresa, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherentes al Sistema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

- Toma de decisiones erróneas.
- Percances en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Complicidad entre 2 o más empleados para burlar los controles establecidos.



#### 4.13.5. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y COMPONENTES

Existe relación directa entre los objetivos, aquellos que una entidad busca conseguir, y los componentes, aquellos que se requieren para conseguir los objetivos. Las relaciones pueden describirse mediante una matriz tridimensional, la cual es presentada en el siguiente gráfico.



- Las tres categorías de objetivos operaciones, información financiera y cumplimiento se representan en las columnas verticales.
- Los cinco componentes se representan por filas.
- Las unidades o actividades de una entidad, las cuales el control interno relaciona, se describen mediante la tercera dimensión de la matriz.

Cada componente de fila corta a través y aplica a todas las tres categorías de objetivos. Un ejemplo es descrito separadamente en el lado izquierdo de la muestra como una



sección que jalona afuera: los datos financieros y no financieros generados de recursos internos y externos, como una parte del componente de información y comunicación son necesarios para la administración efectiva de las operaciones de negocio, el desarrollo de estado financiero confiable y determina que la entidad está cumpliendo con las leyes aplicables. Otro ejemplo (que no es descrito de manera separada), el establecimiento y ejecución de políticas y procedimientos de control para asegurar que los planes programa y otras directivas de la administración se llevan a cabo representan el componente actividades de control también es relevante para todas las otras tres categorías de objetivos.

El control interno es relevante para toda la empresa, o para una de sus partes. Su relación es descrita por la tercera dimensión, la cual representa, subsidiarias, divisiones u otras unidades del negocio, o funcionales u otras actividades tales como compras, producción y mercadeo. De acuerdo con ello, uno se puede centrar en cualquiera de las células de la matriz. Por ejemplo, se puede considerar la celda base – derecha frente, que represente el ambiente de control y su relación con los objetivos de operaciones de una división particular de la compañía.

De manera similar, mirando las categorías de objetivos, todos los cinco componentes son relevantes para cada una. Para la consecución de la categoría, la efectividad y la eficiencia de las operaciones por ejemplo, todos los cinco componentes son aplicables e importantes, Ello es ilustrado de manera separada en la base izquierda del gráfico.

#### **4.13.6. Eficacia**

El Control Interno es "eficaz" cuando la Dirección cuenta con una seguridad razonable de que:

- Disponen de la información adecuada con referencia hasta qué punto se están logrando el cumplimiento de los objetivos operacionales de la Organización.
- Los Estados Financieros son preparados de forma fiable.



- Se cumple con las disposiciones Legales.

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.<sup>19</sup>

#### **4.14. CONTROL INTERNO DE PERSONAL**

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

Es decir, que con el Control de Personal se trata de asegurar que estas Áreas y Unidades marchen de acuerdo a los objetivos planificados, sujeta a diferencias individuales de personalidad y comportamiento.<sup>20</sup>

#### **4.15. EMPRESA**

Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.<sup>21</sup>

#### **4.16. EMPRESA PÚBLICA**

La Empresa Pública, Empresa Estatal o sociedad Estatal es toda aquella que se encuentra bajo tuición del Estado, sea esa Nacional, municipal o de cualquier otro Estrato Administrativo, ya sea de forma total o parcial.

#### **4.17. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

La existencia de un Manual de Procedimientos en un Organización es sumamente importante, sin importar el tamaño de la empresa, dado que su implementación apoya en

<sup>19</sup> Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers&Lybrand

<sup>20</sup> Ortega Erika, Apuntes de Auditoria Gubernamental.

<sup>21</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>



el desarrollo eficaz y eficiente de una actividad en una determinada Unidad para llevar a cabo una secuencia de actividades de manera sincronizada y secuencial.

#### **4.18. MANUAL**

Los Manuales son documentos detallados y de utilización práctica que guían los procedimientos a ser aplicados y contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la Organización de la Empresa.<sup>22</sup>

##### **4.18.1. ELABORACIÓN DE UN MANUAL**

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

##### **4.18.2. OBJETIVO DE UN MANUAL**

Los objetivos de un Manual de Procedimientos van enfocados a uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones en una Unidad respectiva, simplificando responsabilidades, facilitando labores de Auditoría y Evaluación del Control Interno, con la finalidad de que tanto Empleados como los Jefes conozcan si el trabajo desarrollado se está realizando adecuadamente, en este entendido se logrará disminuir los costos al incrementar la eficiencia.

##### **4.18.3. VENTAJAS DEL USO DE UN MANUAL**

Entre las principales ventajas del uso de un Manual se puede mencionar las siguientes:

- a) Facilita las labores de Auditoría.
- b) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- c) Apoya en la inducción y capacitación de Personal nuevo.
- d) Apoya en uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- e) Contribuye en la determinación de responsabilidades por fallas o errores.

---

<sup>22</sup>ORTEGA Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.  
PROYECTO DE GRADO



- f) Incrementa la eficiencia de los Empleados.
- g) Apoya en la coordinación para evitar duplicidades de funciones.
- h) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos.

#### 4.18.4. PROCESO DE EVALUACIÓN DE UN MANUAL

El Proceso de Evaluación de un Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.<sup>23</sup>

- a) **Responsables.** Para iniciar los trabajos que conducen a la integración del Manual, es indispensable prever que no queda diluida la Responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un Supervisor que conozca y domine el tema, para ello la Empresa puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo.
- b) **Delimitación del Universo de Estudio.** Los Responsables de efectuar la de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal, debe definir y delimitar el universo de trabajo.
  - ✓ *Estudio Preliminar,* Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el Área o Áreas donde se va a actuar, para posteriormente definir la estrategia global para el levantamiento de información.

---

<sup>23</sup>Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers&Lybrand  
PROYECTO DE GRADO



- ✓ *Fuentes de Información.* Las fuentes son los Archivos de la organización, Directivos y Empleados, Áreas de trabajo y los Clientes y/o usuarios.
  - ✓ *Mecanismos de Información:* Recursos computacionales que permitan el acceso a información interna o externa a la Empresa que sirven como soporte al estudio.
- c) **Preparación del Proyecto.** Con los elementos preliminares para llevar a cabo el Manual de Auditoría relacionado con el Proceso de Selección de Personal, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por la propuesta técnica que tendrá el Marco Teórico y la referencia metodológica; así como los resultados, beneficios que se esperan obtener, alcance de aplicación, recursos, costos y toda la información complementaria.
- d) **Programación y Ejecución del Trabajo de Elaboración.** Determinar el cronograma para la realización integral del Proyecto y proceder a su ejecución con la:
- ✓ Captación de la información, mediante la investigación documental, la consulta a Sistemas de Información, Encuestas, Entrevistas, Cuestionarios Observación Directa.
  - ✓ Integración de la Información
  - ✓ Análisis de la Información
  - ✓ Preparación del Proyecto del Manual
  - ✓ Validación
  - ✓ Estructura final
  - ✓ Presentación del Manual para su Aprobación
  - ✓ Implantación del Manual
  - ✓ Mecanismos de Información y Difusión

Asimismo, existe un procedimiento para elaborar un Manual de Procedimientos, son los siguientes:



- **Delimitación de Procedimientos:** Delimitar un procedimiento significa determinar con la mayor precisión posible qué tipo de procedimiento es el que se va analizar, dónde iniciará y dónde terminará. Al tener esta información claramente definida se podrá determinar los objetivos del procedimiento que servirán de guía para la recolección y análisis de datos que se utilizarán para la elaboración de una propuesta del Manual de procedimientos.
- **Recolección de información:** La recolección de información se refiere a la obtención de documentos y datos que serán sometidos a análisis para conocer los procesos que actualmente se siguen, y en base a eso proponer o modificar los procesos que se consideran convenientes.
- **Análisis de la Información:** Esta fase consiste en analizar cada uno de los elementos o grupos de datos que se obtuvieron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.
- **Análisis del Procedimiento:** Una vez que todas las actividades han sido analizadas y en base al resultado se considerará qué es necesario mejorar o rediseñar en un procedimiento, se debe clasificar la información de la siguiente forma:
  - a) Eliminar, toda la información que no es útil.
  - b) Cambiar, algún procedimiento que pueda simplificar el trabajo.
  - c) Mejorar, los procedimientos que pudieron ser eliminados, combinados o cambiados.
  - d) Mantener, o conservar las actividades que no fueron eliminadas, combinadas, cambiadas o mejoradas.
- **Preparación Proyecto del Manual:** Cuando ya se tiene disponible toda la información del Manual se procede a integrarlo; para tal actividad se requiere de la participación de todas las Personas que colaboraron en la recolección y



análisis de la información para la presentación del Manual y revisión del contenido.

- **Aprobación del Manual:** La aprobación del Manual procederá cuando el Manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias correspondientes para su aprobación y convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

#### **4.18.5. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un Manual de procedimientos debe contener los elementos que se describen a continuación: Portada, Índice, Introducción, Alcance, Objetivos, Descripción de los procedimientos y Glosario.<sup>24</sup>

##### **4.18.5.1. PORTADA**

Comúnmente denominada carátula, que debe identificar la institución a la cual pertenece el manual, el área administrativa que lo elaboró con el nombre de los responsables de elaboración del área, el título del Manual y la fecha de elaboración.

##### **4.18.5.2. ÍNDICE**

El índice describe de forma específica y de manera resumida y ordenada, los capítulos o apartados que forman la estructura del Manual, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de estos.

##### **4.18.5.3. INTRODUCCIÓN**

Es la ilustración que inicialmente se dirige al lector sobre el contenido del Manual, su utilidad, los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

---

<sup>24</sup><http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.



#### **4.18.5.4. ALCANCE**

Consiste en la descripción del área o campo de aplicación del Manual, es decir, a quienes afecta directamente y/o que límites tiene.

#### **4.18.5.5. OBJETIVOS**

Los objetivos representan el propósito final que se persigue con la implantación del Manual. La formulación de los mismos debe ser breve, clara y precisa.

#### **4.18.5.6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Es la redacción cronológica de cada una de las actividades que deberán agruparse en etapas, y que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se realiza una determinada actividad.

#### **4.18.5.7. GLOSARIO**

Es el conjunto de definiciones de la terminología técnica utilizada en la redacción del Manual. Debe ser presentado por orden alfabético y proporcionar elementos para una adecuada comprensión del mismo, facilitando su consulta.

### **4.19. RECURSOS HUMANOS**

Conjunto de Experiencias, Habilidades, Aptitudes, Actitudes, Conocimientos, Voluntades, etc. de las personas que integran una organización. (Derivado de las personas, no son las personas)<sup>25</sup>

### **4.20. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las Personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, se basa en tres aspectos fundamentales:<sup>26</sup>

<sup>25</sup>Chiavenato Adalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.



- a) **Los Seres Humanos**, son dotados de Personalidad y poseen conocimientos indispensables para la gestión adecuada de los Recursos Organizacionales.
- b) **Activadores Inteligentes de los Recursos Organizacionales**, Las Personas son fuente de impulso propio que dinamizan la Organización.

Socios de la Organización, Invierten en la Organización esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

#### **4.21. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Son objetivos de la Gestión del Talento Humano los siguientes:<sup>27</sup>

- a) Ayudar a la Organización a alcanzar sus Objetivos y realizar su Misión.
- b) Proporcionar competitividad a la Organización.
- c) Suministrar a la Organización Empleados bien entrenados y motivados.
- d) Permitir el aumento de la satisfacción de los Empleados en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar el cambio.
- g) Desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### **4.22. PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL**

Son los procesos utilizados para incluir nuevas Personas en la Empresa, e incluye el Reclutamiento y Selección de Personas.<sup>28</sup>

##### **4.22.1. RECLUTAMIENTO**

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

---

<sup>26</sup>CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

<sup>27</sup>CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

<sup>28</sup>Idem.



- a) **Reclutamiento interno**, se aplica Candidatos que trabajan en la Organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de Ascensos o Transferencias.
- b) **Reclutamiento externo**, se dirige a los Candidatos que están fuera de la Organización, para someterlos al proceso de Selección de Personal.

#### 4.22.2. SELECCIÓN DE PERSONAS

Es el proceso mediante el cual una Organización elige, entre una lista de Candidatos, la Persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

##### 4.22.2.1. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAS

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

- a) **MODELO DE ADMISIÓN FORZOSA**, en este modelo hay sólo un Candidato para una vacante que debe ser cubierta. Este modelo no incluye la alternativa de rechazar el Candidato.
- b) **MODELO DE SELECCIÓN**, en este modelo existen varios Candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada Candidato se comparan con los requisitos que el cargo que se pretenda llenar. En este caso se presentan sólo dos alternativas:
  - **Aprobación** (Si es aprobado, el Candidato deberá ser admitido)
  - **Rechazo**(Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios Aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado).
- c) **MODELO DE CLASIFICACIÓN**, en éste modelo hay varios Candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes y varias vacantes para cada Candidato. Pueden ocurrir dos alternativas para el Candidato:
  - **Ser aprobado** (Si es aprobado, el Candidato o deberá ser admitido)



- **Ser rechazado** (Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación).

#### **4.22.2.2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAS**

Para la Selección de Personas se puede utilizar técnicas, entre las cuales podemos mencionar cinco categorías:

- 1) Entrevista
- 2) Pruebas de conocimiento o capacidad
- 3) Pruebas psicométricas
- 4) Pruebas de Personalidad
- 5) Técnicas de simulación

#### **4.23. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS**

Son los Procesos utilizados para diseñar las actividades que las Personas realizaran en la Empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen Orientación de las Personas, Diseño, Análisis y Descripción de Cargos, y Evaluación del Desempeño.<sup>29</sup>

##### **4.23.1. ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS**

La Orientación de las Personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la Organización, pues se trata de provisionarlas en sus labores en la Organización y clarificarles su papel y objetivos.

##### **4.23.2. DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El Análisis de Cargos es la información sobre lo que hace el Responsable del cargo y el conocimiento, habilidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

---

<sup>29</sup>CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.  
PROYECTO DE GRADO



Describir un cargo significa relacionar qué hace la Persona, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a) El conjunto de tareas o atribuciones que el Ocupante deberá desempeñar.
- b) Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.
- c) A quien deberá reportar, es decir, quien es su superior inmediato.
- d) A quien deberá supervisar y dirigir, es decir, quienes son sus subordinados.

#### **4.23.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La Evaluación de Desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el Trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo y de esta forma el Empleado pueda recibir una retroalimentación respecto a su desempeño.

#### **4.24. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS**

Son los procesos utilizados para incentivar a las Personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de Gestión de Personas en las Organizaciones. La Palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien e incluye a: Las Remuneraciones, Programa de Incentivos, Beneficios y Servicios.<sup>30</sup>

##### **4.24.1. REMUNERACIONES**

La Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago, recompensas dadas a los Empleados derivadas del empleo. La Remuneración Total, es el paquete de recompensas cuantificables que una Persona recibe por su trabajo, existen los siguientes tipos de recompensas: Recompensas financieras y Recompensas no financieras.

---

<sup>30</sup>CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



#### **4.24.2. PROGRAMAS DE INCENTIVOS**

Además de la remuneración es necesario incentivar a las Personas para que logren metas y resultados desafiantes, el sistema de recompensas debe tener un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las Personas y la Organización.

#### **4.24.3. BENEFICIOS Y SERVICIOS**

La remuneración no solo busca recompensar a las Personas sino hacerles más fácil la vida, la oferta de beneficios y servicios a los Empleados, es una forma indirecta de remuneración, los beneficios son ventajas concedidas por las Organizaciones a los Empleados como pago adicional al salario, su diseño debe mantener una relación entre costo y beneficio además de obedecer a dos criterios: El Principio del Retorno de la Inversión y el de la Mutua Responsabilidad.

#### **4.25. PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS**

Representa la necesidad de traer del interior del Ser Humano las potencialidades interiores. Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen:<sup>31</sup>

- a) **El Entrenamiento**, es mejoramiento del comportamiento de las Personas.
- b) **El Desarrollo de Personas**, relacionada con la orientación hacia el futuro.
- c) **El Desarrollo Organizacional**, es una actividad a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional.

---

<sup>31</sup>Idem 26



---

## CAPÍTULO V

### MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

#### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

El Objetivo General del Memorándum de Planificación es la emisión de una opinión independiente, respecto al Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), a través de la elaboración de un informe de Auditoría final.

#### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Verificar la legalidad y suficiencia de la documentación que respalda los POAI's y Términos de Referencia del Proceso de Contratación.
- ✓ Apoyar a la Empresa a lograr una Administración más eficiente en las operaciones que realiza, estableciendo procedimientos para adherir a sus planes estratégicos.
- ✓ Revelar y corregir la ineficiencia en las operaciones.
- ✓ Recomendar cambios necesarios en las diversas fases de las operaciones.
- ✓ Verificar los Informes Legales y Resoluciones Ministeriales que aprueben la Escala Salarial.

#### **5.3. ALCANCE DEL EXAMEN**

Dado que la aplicación del respectivo Manual se realiza en una Entidad Pública el examen se efectuará de acuerdo Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP) y la evidencia en que se basan los resultados y hallazgos de Auditoría.



#### **5.4. METODOLOGÍA**

Para desarrollar el presente examen se lo realizará conforme a Programas de Trabajo en relación a las operaciones sujetas al examen, cuya metodología incluye Procedimientos y Técnicas que permitirán obtener evidencia confiable mediante:

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

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

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



## **5.6. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES**

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

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

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

## **5.7. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR**

En el periodo en el cual se realizara la ejecución o de la Auditoría se llevarán a cabo los siguientes procedimientos y Técnicas:

### **Procedimientos:**

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

### **Técnicas:**

- Inspección.
- Observación.
- Cálculo.



### **5.8. PRESUPUESTO DEL TIEMPO**

| <b>ACTIVIDAD</b>          | <b>PERSONAL</b> | <b>TIEMPO EN HORAS</b> |
|---------------------------|-----------------|------------------------|
| Vista Preliminar          |                 |                        |
| Memorando de Planeación   |                 |                        |
| Programas de Auditoría    |                 |                        |
| Ejecución de la Auditoría |                 |                        |
| Informe                   |                 |                        |

### **5.9. PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORÍA**

| <b>PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORÍA</b> | <b>NOMBRE</b> | <b>CARGO</b> |
|---|---------------|--------------|
| Por parte de la Empresa                     | xxxxx         | xxxxx        |
| Por parte de Auditoría                      | xxxxx         | xxxxx        |

### **5.10. COSTO DE LA AUDITORÍA**

Honorarios:....

Transporte:.....

Papelería:.....

Viáticos:.....

### **5.11. FECHAS DE LAS REUNIONES**

- Conclusiones de la Visita Preliminar
- Para Planear el Trabajo
- Discutir y Revisar el Memorando de Control Interno
- Discutir el Informe Final



---

## CAPÍTULO VI

### PAPELES DE TRABAJO

#### **6.1. DEFINICIÓN**

Los Papeles de Trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por los Auditores, de manera que en conjunto, constituyan un compendio de las pruebas realizadas durante el proceso de Auditoría y de las Evidencias obtenidas para llegar a formarse una opinión o abstenerse de ella.

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

Con el objetivo de que el Auditor experimentado, sin conexión previa con la Auditoría, identifique la evidencia que soportan, las conclusiones y juicios más significativos de los Auditores los Papeles de Trabajo deben contener información suficiente.

#### **6.2. IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo, son registros que amparan la emisión del Informe de Auditoría y son necesarios para el desarrollo y la supervisión eficiente de un examen de Auditoría, sobre todo para Evidenciar que el trabajo fue realizado de acuerdo con Normas de Auditoría.

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

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

- **La Norma 1 – Normas Básicas de Auditoría de Estados Financieros**, del Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de



Audidores de Bolivia, 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”*.

- o **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”*.
- c) **Normas Internacionales de Auditoría (NIA) Sección 230**: *“Los Papeles de Trabajo representan una ayuda en la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo, y proporcionan la evidencia necesaria que respalda la opinión del Auditor”*.

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

El auditor es el responsable de determinar la cantidad de la documentación a incluir en el Informe de Auditoría. La cantidad y contenido de los Papeles de Trabajo estarán afectados por los siguientes factores:

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



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

### **6.5. OBJETIVO DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo, cumplen los siguientes objetivos:

- a) Proporcionar el principal sustento del informe y de las conclusiones obtenidas durante el desarrollo de nuestro examen.
- b) Permitir que los auditores gubernamentales adopten un enfoque uniforme y disciplinado en la ejecución de su trabajo.
- c) Facilitar y servir como evidencia de la supervisión ejercida durante la ejecución del trabajo de auditoría.
- d) Evidenciar el cumplimiento de las normas de auditoría.
- e) Sirve como elemento de juicio para evaluar el desempeño técnico de los auditores gubernamentales.

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

### **6.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Para que los papeles de trabajo estén acorde con las necesidades del Auditor deben cumplir con ciertas características y requisitos los cuales se detallan a continuación:

- **Claridad:** Cualquier lector debe entender e interpretar el propósito, naturaleza, alcance y las conclusiones sobre el trabajo ejecutado.
- **Concisos:** 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:** Los Papeles de Trabajo deben incluir evidencia suficiente y competente para respaldar 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 hechos analizados, tal y como han sucedido, evitando incluir aspectos personales que puedan distorsionar el análisis y evaluación de la evidencia de auditoría obtenida.
- ✓ **Lógica:** Los Papeles de Trabajo deben elaborarse con criterio lógico, estableciendo una secuencia natural entre los hechos analizados, los procedimientos aplicados, la evidencia de la auditoría obtenida y los objetivos de auditoría alcanzados. Los Papeles de Trabajo deben reunir las siguientes características de calidad:
  - **Orden:** Los papeles de trabajo deben permitir manejar, entender y supervisar las cédulas que conforman los legajos de papeles de trabajo, para lo cual debe existir un sistema uniforme, coherente y lógicamente ordenados.
  - **Integridad:** Implica incluir en toda cédula de trabajo, el propósito, naturaleza, alcance, oportunidad y los resultados de los procedimientos ejecutados.

### **6.7. INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO**

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

**Encabezamiento:** Incluirá el nombre de la Entidad Pública y/o área auditada, ejercicio económico, tipo de Auditoría, objeto de la Auditoría.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## **6.8. REFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

La referenciación consiste 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.

### **6.8.1. OBJETIVO DE LA REFERENCIACIÓN**

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

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

### **6.8.2. 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, correspondiendo el código alfabético para identificar la sección del Legajo o el rubro del objeto de la Auditoría al cual corresponde los Papeles de Trabajo.
- ✓ La codificación asignada, debe anotarse con lápiz de color rojo, 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 por ejemplo A1 hasta...A<sup>n</sup>
- ✓ 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/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".

|  |     |    |
|--|-----|----|
| Nombre   | Año | RE |
| Titulo del Papel                                 |     |    |
| <b>FIRMAS:</b> de quien los prepara y lo revisa. |     |    |

## **6.9. CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

La Correferenciación son el cruce de referencias cuyo objetivo es el de indicar que una cifra dentro de una Cédula tiene relación directa con otra cifra o conjunto de ellas que figuran en otras Planillas.



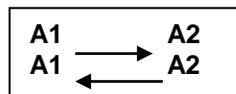
### 6.9.1. OBJETIVO

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

### 6.9.2. REGLAS

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

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



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

### 6.10. MARCAS DE AUDITORÍA

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

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



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

#### **6.10.1. OBJETIVO**

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

#### **6.10.2. REGLAS**

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

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

#### **6.10.3. ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS**

Las Marcas de Auditoría pueden ser de dos clases: Con significado uniforme estándar cuyo modelo se puede ver en el “Marcas de Auditoría” o con significado a criterio del Auditor.



#### **6.10.4. VENTAJAS**

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

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

#### **6.11. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO**

Cabe aclarar que el tipo y cantidad de Legajos a preparar para cada trabajo varía según las circunstancias.

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

Asimismo, cabe aclarar que el tipo y cantidad de Legajos a preparar para cada trabajo varía según las circunstancias.

##### **6.11.1. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

###### **6.11.1.1. LEGAJO PERMANENTE**

En el proceso de planificación de la Auditoría se obtiene información relevante sobre las actividades. Por tanto se crea el Legajo Permanente que deberá conservar información y documentación de suma importancia relacionada a la Empresa y de Auditoría, sin necesidad de reproducirla cada año a menos que los hechos hayan cambiado, llegando



a representar información útil durante todas las etapas de la Auditoría y para exámenes futuros.

El objetivo principal de este Legajo es servir de consulta permanente para uno o más ejercicios o de uso continuo. A continuación mencionamos algunos ejemplos de la información que se archiva en este legajo:

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

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

#### **6.11.1.2. LEGAJO DE PROGRAMACIÓN**

Este Legajo incluye la documentación relacionada con la planificación del Examen de Auditoría a realizar, sobre la cual se sustenta dicha etapa y el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).

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

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

(\*) En este acápite se archivará el análisis de los Riesgos Inherentes y de Control, Análisis de Materialidad, Evaluación de los Sistemas de Control Interno, revisiones



Analíticas e Información Administrativa referida a la Asignación de Personal y las horas programadas.

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

### **6.11.2.1. LEGAJO CORRIENTE**

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

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

## **6.11.3. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **6.11.3.1. LEGAJO RESUMEN**

Este Legajo incluye los Papeles de Trabajo y documentos referidos a los temas claves o aspectos de trascendental importancia ocurridos durante la etapa de finalización de la



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

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

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

#### **6.12. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

El Auditor, 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:

- ✓ Durante el desarrollo de la Auditoría los Papeles de Trabajo deben estar siempre



bajo el control del Auditor.

- ✓ Al término de una jornada de trabajo, los Papeles de Trabajo deben ser mantenidos en lo posible en un mueble bajo llave.
- ✓ En caso de viaje, deben ser transportados por el propio Auditor.
- ✓ La oficina de Auditoría debe contar con un lugar adecuado para archivar los papeles que no sean utilizados.
- ✓ El acceso al archivo principal de la oficina del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna debe ser restringido.

### **6.13. TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO**

De acuerdo a la Ley SAYCO los Papeles de Trabajo deben ser conservados como soporte del trabajo hecho por el Auditor para Entidades Privadas por el lapso de 5 años y para Entidades Públicas por un lapso de 10 años.

### **6.14. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO**

#### **6.14.1. CONFIDENCIALIDAD**

En todo momento el Auditor, durante la realización de su trabajo como después de concluido el mismo, debe mantener la confidencialidad sobre los asuntos relacionados con la Entidad, excepto cuando: Existe autorización escrita de la Entidad, existe un deber ético y profesional o cuando es requerido por Ley.

#### **6.14.1. ACCESO**

Cuando se entreguen Papeles de Trabajo deberán tenerse en cuenta las siguientes precauciones:

- ✓ Los archivos deben ser revisados antes de facilitarlos.
- ✓ El Auditor debe mantener el control de los papeles.
- ✓ La revisión deberá hacerse en las oficinas del Auditor.
- ✓ Si se requieren los papeles para un proceso judicial, deberán retenerse fotocopias.



- 
- ✓ Salvo casos especiales, no se debe permitir que se obtengan duplicados.



**CAPÍTULO VII**  
**MANUAL DE AUDITORIA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



|                | <b>ELABORADO /<br/>MODIFICADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>APROBADO<br/>POR:</b> |
|----------------|--|----------------------|--------------------------|
| <b>Nombre:</b> |  |                      |                          |
| <b>Cargo:</b>  |  |                      |                          |
| <b>Firma</b>   |  |                      |                          |
| <b>Fecha:</b>  |  |                      |                          |



|   |   |                  |
|---|---|------------------|
|  | <b><u>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</u></b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|---|------------------|

## **CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

El presente Manual se establece como un método estándar para la ejecución de Auditoría correspondiente a la Selección de Personal, cuya secuencia de actividades se encuentran traducidas en procedimientos a seguir, cuyo uso, permitirá mantener informado al personal de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa sobre la eficiente y eficaz implementación del Proceso de Selección de Personal, dado que el mismo contiene elementos tendientes a proporcionar un sistema de referencia; permitiendo obtener información, para planificar, ejecutar y comunicar los resultados de la ejecución de la auditoría.

En este sentido, el presente Manual se constituye en una herramienta importante para evaluar la correcta Administración del Proceso de Selección de los Personal en la Empresa.

Asimismo, la elaboración del mismo es en procura de representar un modelo a seguir por las instituciones del sector público y otras instituciones privadas; cabe aclarar que la aplicación en otras instituciones se debe realizar previa efectivización de los ajustes correspondientes en función a las características propias de cada entidad y los cambios que se puedan presentar.

### **1.2. OBJETIVO DEL MANUAL**

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

El Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso Selección de Personal permitirá definir las responsabilidades, actividades y requisitos para planificar y realizar auditorías con el fin de verificar si el Proceso de Selección de Personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) cumple con la metodología que se ha establecido e implementado en la Empresa, así como para fines de evaluación del Sistema de Control Interno en cuanto a la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de normas y Leyes aplicables, correspondientes a todas las áreas y unidades funcionales de las que componen.

### **1.3. ALCANCE DEL MANUAL**

Este manual define los procedimientos a ser aplicados por el Auditor, mediante el examen de auditoría al Control Interno relacionado Proceso de Selección del Personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) en coordinación con las áreas que participan en el proceso tales como Unidad de Administración y Personal, Recursos Humanos, Gerencia General, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Producción y Gerencia de Acopio y Transformación.

Por tanto el contenido de este Manual para Auditoría es de aplicación para las auditorías similares en entidades públicas.

### **1.4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

La formulación del presente Manual se fundamenta en:

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

1. Ley N° 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales.
2. Manual de Normas de Auditoría Gubernamental.
3. Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.
4. DS 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal (NB-SAP).
5. Reglamento Interno de Personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA.
6. Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA.
7. Organigramas
8. Otros documentos concernientes al proceso de selección de personal

### **1.5. RESPONSABILIDADES**

Las responsabilidades por la gestión de auditorías internas corresponde al Gerente General, Representante de la Unidad de Auditoría Interna y Responsables de las Áreas auditadas.

#### **1.5.1. REPRESENTANTE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

Es el responsable de programar las auditorías anuales, establecer el alcance de la Auditoría, notifica a las unidades involucradas el programa de auditorías, realiza la

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

evaluación de los auditores, notifica a los auditores la fecha de auditoría para que coordinen con los responsables auditados, puede dirigir la reunión de apertura de la auditoría.

Realiza la coordinación para la identificación de acciones respecto a los hallazgos del informe de auditoría.

### **1.5.2. EQUIPO AUDITOR**

Responsables de revisar el plan de auditoría, revisar los documentos y procedimientos, y opcionalmente elabora una lista de verificación.

Realizan la auditoria efectuando la revisión de documentos y de registros, entrevistas al personal, registrando las evidencias y recopilando información para la elaboración del informe de Auditoría.

### **1.5.3. AUDITOR LÍDER**

Dirige la reunión de apertura de la auditoría interna, responsable de preparar el plan de Auditoria, revisar los documentos y procedimientos, prepara opcionalmente una lista de verificación, Realiza la auditoria mediante la revisión de documentos y de registros entrevistas al persona, registra las evidencias y recopila la información para el informe de auditoría y lo y lo elabora en coordinación con le quipo auditor, dirige la reunión de cierre.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

#### **1.5.4. AUDITOR EN ENTRENAMIENTO**

Participa y colabora en el desarrollo de la Auditoria como asistente podrá tomar nota de todo el proceso de auditoría llevado adelante, no emitirá juicios respecto al proceso auditado, y en caso de que hubiera preguntas estas serán hechas directamente al equipo auditor Líder.

#### **1.5.5. PERSONAL AUDITADO**

Apoya el desarrollo de la auditoria, respetando la independencia e integridad del grupo auditor, a fin de asegurar un evento satisfactorio. Sn responsables de analizar y definir la implantación oportuna y efectiva de acciones correctivas, preventivas e inmediatas que aseguren el cierre de hallazgos registrados como reportes de no conformidades u observaciones.

#### **1.5.6. GERENTE GENERAL**

Aprueba el programa de auditorías

#### **1.5.7. COMISIÓN PARA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Responsable de realizar coadyuvar al Área de Recursos Humanos en la implantación del Proceso de Selección de Personal en la Empresa.

#### **1.6. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL**

- ✓ **De fácil comprensión:** Porque muestra en forma detallada la secuencia de procedimientos, es decir, que se encuentran detallados los pasos a seguir.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

- ✓ **Tiene viabilidad:** Por encontrarse aplicadas las Normas Internacionales de Auditoría, regidas por el Consejo de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.
- ✓ **Es de consulta y apoyo:** Porque orienta al auditor en una forma lógica.
- ✓ **Es flexible:** Porque está sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de los diferentes usuarios.

### **1.7. IMPORTANCIA DEL MANUAL**

El presente Manual ha sido diseñado para ser una herramienta de aplicación práctica que ayude en el desenvolvimiento del trabajo de campo de las Auditorías similares, contribuyendo a una evaluación constante y efectiva del proceso de selección de personal. Asimismo este Manual contribuirá y fomentará la calidad de las Auditorías que se practiquen, cuyo logro es condicionado por los elementos que se mencionan a continuación:

1. Definición, comprensión y manejo de los principios, normas, técnicas y prácticas de las Auditorías Internas
2. Eficiente asignación y administración de los recursos para la práctica de las Auditorías
3. Adecuada Planificación y Programación de actividades
4. Eficaz supervisión en la ejecución

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

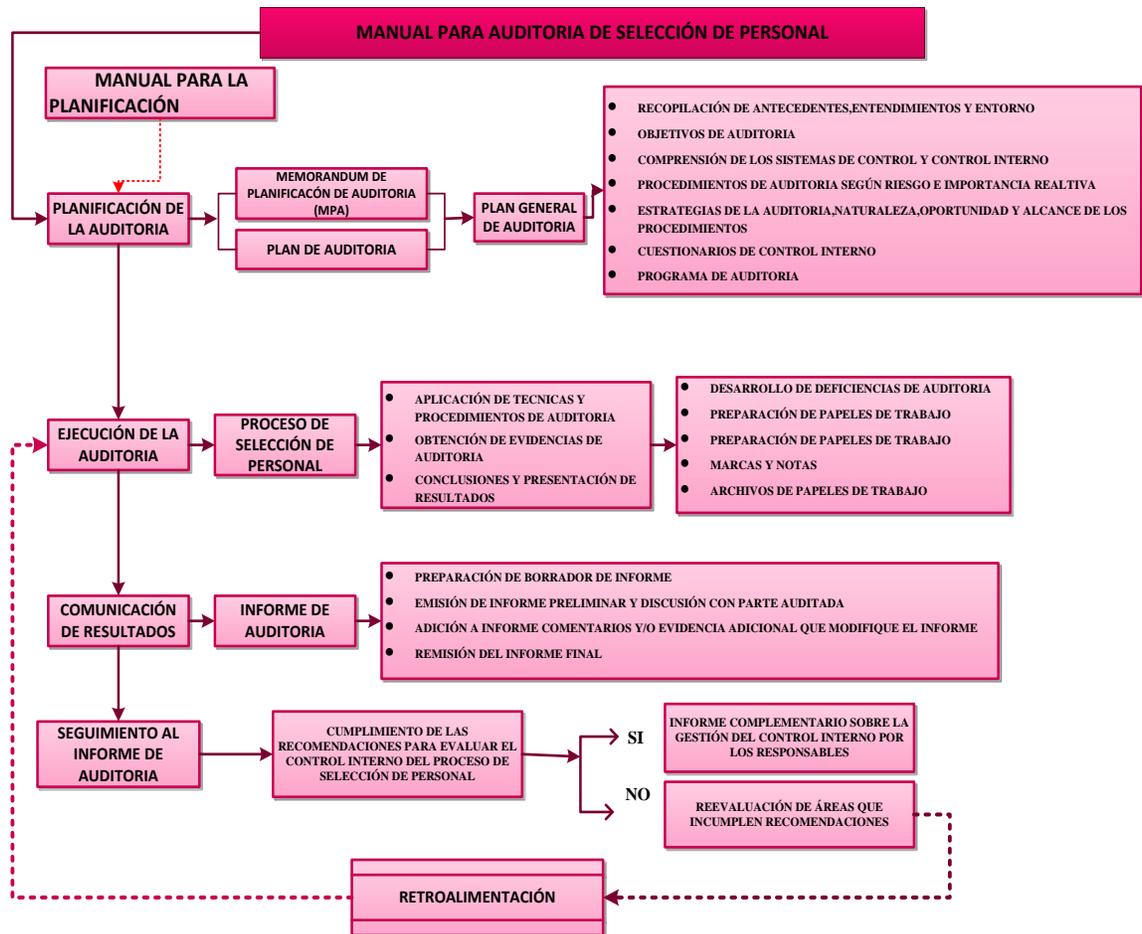
- 
5. Soporte de hallazgos, afirmaciones y conclusiones con evidencia suficiente, pertinente y convincente.
  6. Presentación de informes con características de importancia de su contenido, utilidad, completo y suficiente, oportuno, objetivo, etc. sobre los resultados de la auditoría efectuada
  7. Apropiado seguimiento de las recomendaciones.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
|  | <p><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|-------------------------|

**1.8. ESQUEMA DEL MANUAL**



|                              |                             |                            |
|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <p><b>ELABORADO POR:</b></p> | <p><b>REVISADO POR:</b></p> | <p><b>PROBADO POR:</b></p> |
|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

### **1.9. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL**

Toda vez que se produzcan cambios sustanciales en los niveles de Organización de la Unidad de Auditoría Interna o las relacionadas con sus atribuciones conferidas, este Manual deberá ser actualizado bajo la responsabilidad del titular de la Unidad de Auditoría Interna y aprobado por Autoridad competente.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

## CAPÍTULO II –PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

### 2.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

El equipo antes de empezar debe realizar un trabajo previo relacionado con 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 la selección y contratación del personal (Manual, procedimientos, revisión de informes de auditorías previas, preparación de documentos de trabajo, etc.) dentro de la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de Leyes, Normas y regulaciones aplicables, con los siguientes aspectos:

**Conocimiento del área y/o Unidad funcional a Auditar:** Este paso se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre el trabajo que desarrolla el Área de Recursos Humanos en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), con el objeto de, verificar las actividades, operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad. Cuyo conocimiento permitirá recopilar información sobre el proceso de selección, contratación y análisis del personal que se realiza en la empresa.

Entre las técnicas para recopilar información se pueden mencionar las siguientes:

***Entrevistas con la autoridad responsable de la administración del personal:*** Con el objeto de obtener información de utilidad para orientar la identificación de problemas potenciales y apoyar efectivamente las tareas de planeamiento se realizara entrevistas

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

con las autoridades responsables de la administración del personal (*Anexo 1*), mediante las cuales se puede obtener información, como mínimo, los siguientes aspectos:

- ✓ Observaciones y recomendaciones incluidas en informes de auditorías anteriores.
- ✓ Áreas y procesos críticos examinados.
- ✓ Oportunidad en la implantación de las medidas correctivas.
- ✓ Recomendaciones importantes pendientes de implantación.
- ✓ Identificación de áreas o actividades importantes no auditadas o que no han recibido suficiente atención en el pasado

*Presentar la propuesta de trabajo a la máxima autoridad, incluyendo aspectos como alcance del trabajo, los procedimientos a emplear, el personal de la Empresa que será utilizado, etc.*, el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna en función al Programa Anual de Auditorías y mediante Memorándum de Designación (*Anexo 2*) establece las auditorías a efectuarse durante el año, en el que se establece el objetivo y alcance de la auditoría, tipo de auditoría y las fechas tentativas de realización, basándose en: resultados de auditorías previas y criticidad del área.

Previamente antes de realizar el trabajo de auditoría se definirá cuáles son los procedimientos de Auditoría que se van a emplear, la extensión que se va a dar a las pruebas, la oportunidad en que se va a aplicar y los papeles de trabajo en los que se van a registrar los resultados. El auditor deberá realizar una investigación para definir los

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
|  | <p><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|-------------------------|

objetivos de la revisión, su alcance, los procedimientos y recursos necesarios y la oportunidad para aplicarlos, precisarlos en el cuestionario y en el programa de Auditoría.

Se debe planificar la auditoría de tal forma que le permita al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales de la selección de personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, el auditor realiza el *plan de Auditoría* para lograr determinar de manera efectiva y eficiente la forma para obtener datos necesarios e informar acerca del objetivo de la Auditoría. Al diseñar el Plan de Auditoría, el auditor establece un nivel aceptable de importancia relativa a modo de detectar en forma cuantitativa las representaciones erróneas de importancia relativa. El grado de planeación variará de acuerdo a la complejidad de la Auditoría y la experiencia del auditor con la Entidad y conocimiento del negocio.

## **2.2. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

El Plan de Auditoría permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales de la empresa, el auditor realiza el plan de Auditoría para lograr determinar de manera efectiva y eficiente la forma para obtener datos necesarios informar acerca del objetivo de la Auditoría. Al diseñar el Plan de Auditoría, el auditor establece un nivel aceptable de importancia relativa a modo de detectar en forma cuantitativa las representaciones erróneas de importancia relativa. Sin embargo necesitan considerarse parámetros cuantitativos y cualitativos de las representaciones.

|                              |                             |                            |
|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <p><b>ELABORADO POR:</b></p> | <p><b>REVISADO POR:</b></p> | <p><b>PROBADO POR:</b></p> |
|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

El grado de planeación variará de acuerdo al tamaño de la Entidad, la complejidad de la Auditoría y la experiencia del auditor con la Entidad y conocimiento del negocio.

Una vez obtenidos los datos de información preliminar, se debe elaborar el Memorandum de Planificación de Auditoría (MPA) (*Anexo 3*), "...documento resumen, el cual debe contener todos los aspectos detallados en la presente norma y aquellos que se consideren necesarios incluir, y que tengan relación con los objetivos del examen...", en cuyo documento se describe el Tipo de Auditoría y los siguientes aspectos:

- I. Términos de Referencia
- II. Objetivo, Objeto, Metodología, Alcance y Declaración de Normas Técnicas.
  - 2.1. Objetivo General
    - Objetivos Específicos
  - 2.2. Objeto
  - 2.3. Metodología
  - 2.4. Responsabilidad en materia de informes a emitir
  - 2.5. Alcance
  - 2.6. Normas vigentes para el desarrollo de la revisión
- III. Antecedentes
  - 3.1. Información sobre Antecedentes de las operaciones de la institución
  - 3.2. Objetivo Principal

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

IV. Principales segmentos responsables de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos relacionados con el Objeto de la Auditoría

- IV. Sistema de Información
- V. Determinación de los Riesgos
- VI. Enfoque de Auditoría
- VII. Administración del Trabajo
- VIII. Administración del Trabajo
- IX. Programa del trabajo

### **2.3.PLAN DE AUDITORÍA**

En el presente proceso el Auditor es el responsable de desarrollar y documentar el plan General de Auditoría describiendo el alcance y la conducción que se espera obtener del examen. A fin de llevar a cabo una auditoria Eficiente el Auditor debe llevar a cabo la siguiente secuencia:

- a) Recopilación de Antecedentes, entendimiento y entorno.
- b) Objetivos de Auditoría.
- c) Sistemas de Control Interno.
- d) Procedimientos de auditoría según Riesgo e Importancia Relativa.
- e) Estrategias de auditoría, naturaleza, tiempos y alcance de los procedimientos.
- f) Cuestionarios de Control Interno.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

g) Programa de Auditoría.

### 2.3.1. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como resultado del Memorándum de Planificación y Plan de Auditoría la primera actividad que debe realizar el equipo de Auditoría es la obtención de información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Para lo cual, se llevara a cabo las siguientes actividades:

- 1) La definición de los objetivos, las revisiones a ser aplicadas, el alcance, el objeto de revisión y las responsabilidades que el equipo de auditoría debe realizar.
- 2) Un relevamiento de información con el fin de disponer del nivel necesario de conocimientos sobre la actividad de la Institución, así como las disposiciones legales que le son aplicables, de tal forma que nos permita identificar los hechos, operaciones y prácticas que en nuestro criterio pueden tener un efecto significativo sobre la información auditada de selección de personal, a través de la recopilación de información de la entidad, como ser: Disposiciones legales vigentes, Reglamentos Específicos, Manuales de Descripción de Cargos, Funciones y Procedimientos, Estructura orgánica de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, Informes Finales de las convocatorias realizadas en la gestión, Memorias anuales y Otros relevantes al tema.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

- 3) Verificar el procedimiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal a través de la elaboración de un flujograma a objeto de entender la dinámica que la entidad utiliza para realizar dicha actividad en función a la valuación que la empresa realiza para selección del candidato final.

### **2.3.2. OBJETIVOS DE AUDITORÍA**

El objetivo de cualquier auditoría es la emisión de una opinión independiente a través la identificación de hallazgos resultantes de la implementación e implantación del procedimiento de Selección de Personal de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, así como de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.

### **2.3.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Para llevar a cabo la comprensión del Sistema de Control Interno se debe evaluar el mismo para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos que habrán de aplicarse para lograr el objetivo de la Auditoría. El estudio y evaluación del sistema de control interno se efectuará de acuerdo con el tipo de Auditoría.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

*a) Análisis del Sistema de Control Interno sobre Procedimientos de Selección de Personal*

Se debe establecer la eficiencia del Sistema de Control Interno y si efectivamente cumple con la normativa de la Ley 1178, Principios, Normas Generales y Básicas de control Interno y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Asimismo, se debe verificar si los controles estrictamente relacionados con la Incorporación de Personal a la Empresa son estructurados en el marco de los Subsistemas de Dotación de Personal, en cumplimiento al Decreto Supremo N° 26115.

*b) Comprobación del funcionamiento del Sistema de Control Interno referente a la Selección de Personal*

En esta etapa se debe verificar si los controles establecidos funcionan adecuadamente, determinando de esta manera si existen áreas críticas que demanden el estudio de un examen de investigación más detallado, por otro lado se debe verificar la existencia de un ambiente adecuado de control con el fin de que la atmosfera de confianza en la aplicación del relevamiento de información, determinando de esta forma pruebas sustantivas y procedimientos analíticos que se aplicaron en cada postulación.

- Para llevar a cabo esta actividad se hace el uso de las pruebas resultantes analizadas y documentadas a través de archivos y documentación de resultado posterior a la verificación de las respuestas desarrolladas en el Cuestionario de Control Interno siendo que estas sean positivas serán

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

consideradas como puntos fuertes del Sistema caso contrario se elaborara una planilla de deficiencias con los respectivos atributos del hallazgo (condición, criterio, causa, efecto y recomendación).

**2.3.4. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA SEGÚN RIESGOS E IMPORTANCIA RELATIVA**

Se tendrá que realizar la evaluación de los riesgos más importantes siendo componentes el Riesgo inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección, cuyas dos primeras categorías se encuentran fuera del alcance del Auditor y son responsabilidad del sistemas y actividades del ente, no obstante, para el caso de Riesgo de Detección se encuentra directamente relacionado con las actividades que desarrolla el Auditor.

*Riesgo inherente*, este Riesgo tiene origen en la falta de implementación de los correspondientes controles internos, algunos factores que determinan el riesgo inherente pueden ser: la existencia de presión por parte del Gerente General y/o Gerentes de Área para efectuar la Contratación y Selección de Personal con premura, Retiros de Personal inesperados y contratación de personal ineficiente e inadecuado, Falta de organización entre las Gerencias y Recursos Humanos.

*Riesgo de control*, es la posibilidad de que puedan producir errores de registración y/o exposición como consecuencia de no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de procesamiento de datos y control interno. La existencia de puntos débiles de control implicaría:

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

- Posibles incumplimientos al Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal, al realizar el reclutamiento y selección del personal.
- Posible incumplimiento a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, al realizar la selección del personal.
- Ausencia de la documentación que sustenta la incorporación de personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, durante la gestión a ser auditada.

*Riesgo de detección*, es el riesgo de que los procedimientos sustantivos aplicados por el auditor no detecte un error en el sistema de control interno, que podría resultar de importancia relativa, individualmente.

### **2.3.5. ESTRATEGIA DE AUDITORÍA, NATURALEZA, TIEMPOS Y ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Para llevar a cabo una Auditoría se debe llevar a cabo el siguiente procedimiento:

*Pruebas de control*, 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.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

*Procedimientos sustantivos*, esta información servirá para obtener evidencia de Auditoría con el fin de detectar representaciones erróneas de importancia relativa en las áreas que evaluará; dichos procedimientos se clasifican en pruebas de detalles de transacciones y balances; y procedimientos analíticos.

Al momento de realizar una prueba sustantiva de detalle, el auditor deberá seleccionar partidas para reunir evidencias de Auditoría, usando una o más características sobre una cifra de las áreas que este evaluando.

*Procedimientos analíticos*, ayudarán al auditor a planear la naturaleza, oportunidad y alcance de otros procedimientos de Auditoría, como por ejemplo los procedimientos sustantivos cuando su uso es más efectivo o eficiente que las pruebas de detalles para reducir el riesgo de detección.

El auditor deberá aplicar procedimientos analíticos en la etapa de planeación, para ayudar en la comprensión del negocio y en la identificación de áreas de riesgo potencial.

### **2.3.6. CUESTIONARIO DE CONTROL**

Con el objeto de llevar a cabo el diagnóstico de los Sistemas de Control Interno de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, que nos permitan asegurar la integridad de las operaciones, verificar si los controles implantados funcionaron en un determinado momento y detectar operaciones irregulares, se debe elaborar uno de los medios más utilizados en la recopilación de la información, conocido como

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

---

"Cuestionario de Control Interno" (*Anexo 4*), este consiste en una serie de instrucciones que debe seguir el auditor.

### **2.3.7. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

El auditor es el responsable de desarrollar y documentar el programa de auditoría (*Anexo 5*) que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieran para implementar el plan de auditoría.

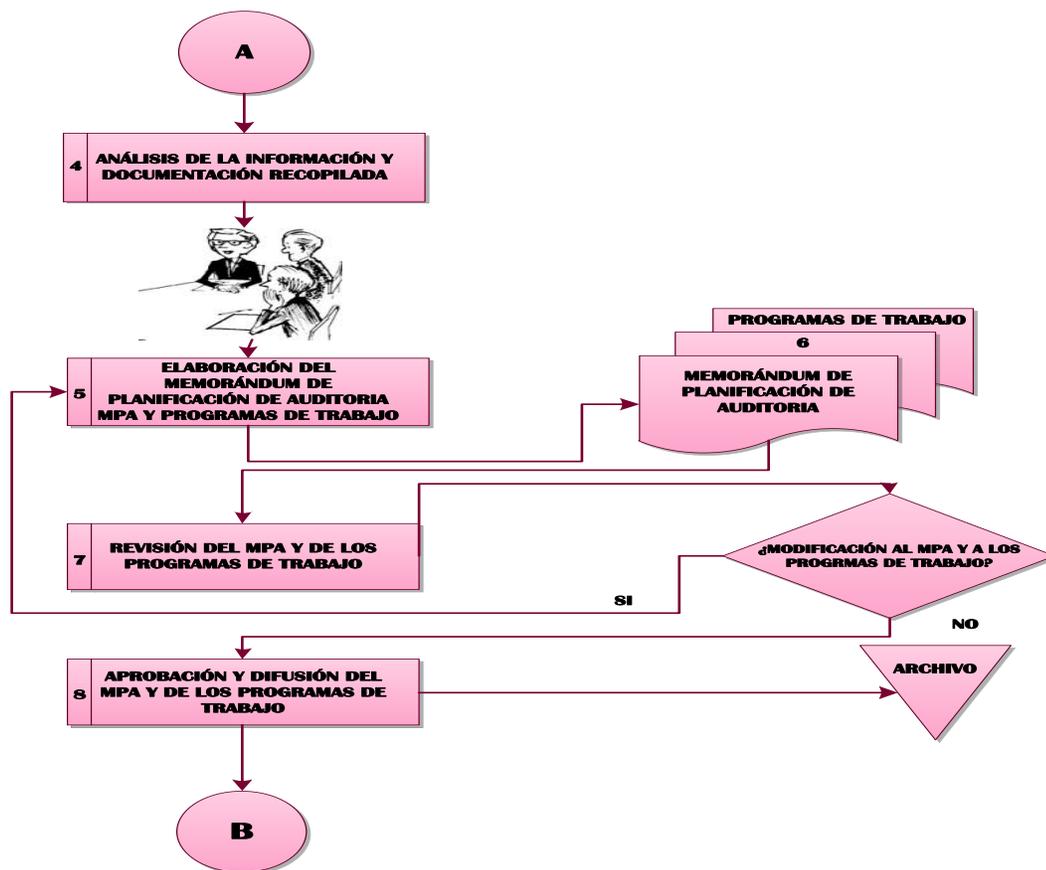
El programa de auditoría se revisará en el transcurso de la auditoría. La planeación es continua a lo largo del trabajo a causa de cambios en las condiciones o resultados inesperados de los procedimientos de auditoría. En ellas deberán plasmarse las razones de cambios importantes.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

## 2.4. ESQUEMA DE LA PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA



|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

### **CAPÍTULO III - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

El presente capítulo estará orientado a la obtención de evidencias y/o hallazgos y a la formulación de observaciones con las respectivas recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas y procesos auditados, aprobados en el plan de auditoría y bajo la metodología del programa operativo, actividad que se desarrollara a través de la ejecución de pruebas bajo la aplicación de técnicas y herramientas, todas las herramientas utilizadas deberán permitir la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes que demuestren la relevancia de los criterios identificados en el capítulo anterior (Planificación de la Auditoría).

En este sentido, toda el trabajo a ser efectuado por la Unidad de Auditoría Interna deberá ser plasmada en el Programas de Trabajo a fin de efectuar el correspondiente control, definiendo de esta manera la secuencia de actividades que se deben efectuar durante el curso de la auditoría para sustentar en los objetivos incluidos en el plan de auditoría.

El auditor debe brindar a los funcionarios de la institución, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita sobre las observaciones identificadas antes de presentar el informe de auditoría, estos comentarios y observaciones deben incluirse en el informe en forma apropiada y objetiva.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

### **3.1. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

Durante la Ejecución de la Auditoría, el auditor tiene que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Recopilar evidencia suficiente para sustentar las recomendaciones a efectuar con relación al proceso de selección de personal.
- Evidenciar la eficacia de los sistemas de información de la institución.
- Comprobar el cumplimiento de las funciones en relación a las normas legales que le sean aplicables con relación a la Selección de Personal.
- Evidenciar el eficaz cumplimiento de las actividades, conforme a lo planificado y programado.
- Verificar la capacidad de gestión y la suficiencia del sistema de control interno correspondiente al proceso de selección del personal en la institución
- Determinar deficiencias y realizar recomendaciones razonables y oportunas.

### **3.2. OBJETIVOS DE LA ETAPA DE EJECUCIÓN**

Los objetivos de la Etapa de Ejecución íntegramente se refieren a la obtención de evidencia necesaria, suficiente, pertinente y competente a través de la aplicación de las prácticas y actividades definidas en el Programa de Auditoría aprobado, cabe aclarar que

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

durante el desarrollo de la evaluación, el equipo de auditoría deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- El criterio según el cual se evalúa la gestión y el Sistema de Control Interno del Proceso de Selección de Personal deberá partir de la hipótesis de una óptima Evaluación de Desempeño y de los atributos funcionales que debe tener ese desempeño, esto en lo que se refiere a los términos de cumplimiento normativo, eficacia, eficiencia y economía.
- La naturaleza, características, y situación particular de la institución, pueden influenciar en su grado de desempeño. Para lo cual es necesario contar con elementos de comprobación y verificación necesarios (cuestionarios, entrevistas, entre otros), que facilitaran la selectividad en la aplicación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias.

Los auditores deben plantear las interrogantes que consideren necesarias para establecer y verificar, el grado de adecuación del Proceso de Selección de Personal.

### **3.3. ACTIVIDADES**

Con el objeto de evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno y examinar los resultados de la gestión a ser auditada, fundamentalmente en aquellas áreas y procedimientos críticos correspondientes a la selección de personal en la EMAPA, se recopilará evidencia suficiente, convincente y pertinente, debidamente documentada,

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

que permita emitir una opinión sobre la eficacia, eficiencia y efectividad de dicho sistema, asimismo permitirá medir el desempeño del área y proceso del objeto de análisis.

### **3.4. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

**Técnicas:** El Auditor en el desarrollo de la Auditoría lleva a cabo métodos para recopilar información suficiente y competente a fin de emitir una opinión independiente sobre el material examinado como por ejemplo la revisión de la documentación, entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y la observación física. Por medio de la cual llega a obtener evidencia exacta y rápida que es decisivo en la fase de ejecución y determinante de la credibilidad del informe de la auditoría.

**Procedimientos,** representan el conjunto de técnicas aplicadas por el auditor de manera programada o secuencial, efectuadas a objeto de percibir las actividad o el área objeto del examen.

En tal sentido el auditor debe utilizar procedimientos enmarcados en el objetivo general de la auditoría, a fin de establecer si la Empresa efectúa el procedimiento en función a la normativa vigente referida a la Selección de Personal.

### **3.5. ANÁLISIS DE DATOS RECOPIRADOS**

El auditor debe centrar la importancia de la Auditoría en el análisis de datos recopilados, realizando el señalamiento de errores hallados sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal de la institución; la indagación de las causas que

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

llevaron a dicho error, la verificación si los programas y procedimientos aplicados en la actualidad pueden optimarse. Asimismo cabe recalcar que la entrevista a llevar a cabo con funcionarios responsables del área auditada coadyuva a conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones.

### **3.6. EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

Es responsabilidad del auditor la obtención de evidencia competente y suficiente a través de la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que le permitan fundamentar su opinión sobre el objeto de auditoría. Constituyéndose en toda la documentación elaborada u obtenida por el auditor durante el proceso de la auditoría que respalda sus conclusiones y opiniones.

#### **3.6.1. FUENTES DE LA EVIDENCIA**

La recopilación de la evidencia puede ser de diversas fuentes tomando en cuenta la importancia de la documentación respaldatoria de los procesos de contratación, del personal de las áreas y unidades funcionales, de acuerdo al tipo de información que se proporciona a la Unidad de Auditoría, la evidencia puede ser:

*De Control*, Que es proporcionada con seguridad, a través de la confirmación de que los controles efectuados por la entidad con relación al Proceso de Selección de Personal en los cuales puede confiar el auditor existen y han operado efectivamente durante el período examinado.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

*Sustantiva*, proporciona satisfacción con respecto de las afirmaciones del sistema de información (administración de personal).

### **3.6.2. TIPOS DE EVIDENCIA**

*Verbales o testimoniales*, Son aquellas que se recaudan a través de averiguaciones o indagaciones ya sea dentro o fuera de la entidad, técnica que debe ser aplicada constantemente por el auditor, no obstante esta evidencia no es confiable por lo cual se debe ampliar y corroborar a fin de revelar información que amerite de investigación profunda.

La Aplicación de estas técnicas verbales pueden cubrir una gran variedad de temas, tales como la interpretación de algún procedimiento propio de la entidad, posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para la evaluación del proceso de selección de personal, entre las cuales está la elaboración de Entrevistas (Anexo 5), mediante el cual se realiza la aplicación de preguntas directas al personal de la entidad o a terceros, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de esta.

Por tanto se deberá obtener a través de declaraciones y entrevistas quedando como constancia de ello documentos debidamente rubricados por los responsables del Área de Recursos Humanos.

*Documentales*, es toda aquella información obtenida por la revisión de documentos que íntegramente refieren a la Selección de Personal tales como papeletas de pago, contratos,

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

cheques, memorándum, resoluciones, etc., cuya confiabilidad depende de la forma como fue creado, documentación que es proporcionada por el Área de Recursos Humanos.

**Físicas**, consisten en verificar en forma directa y paralela, si el personal de los Recursos Humanos implementa el Manual de Selección de Personal verificando si los procesos o procedimientos están debidamente respaldados, mediante los cuales la entidad ejecuta las actividades objeto de control, cuyo proceso debe ser realizado de la siguiente forma:

- **Inspección:** Es el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, a través de la aplicación de técnicas como la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.
- **Observación** inspección ocular a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.
- **Comparación o confrontación** Es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la entidad y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- **Revisión selectiva** Radica en el examen de ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.

**Analíticas**, se obtiene mediante el cálculo y comparación de ratios, comparación de cifras de presupuesto y de ejecución presupuestaria; del ejercicio con las de ejercicios

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

anteriores, comparación de valores reales con cantidades presupuestadas, análisis de composición porcentual, etc.

Para la obtención de este tipo evidencia con relación a la selección de personal se deberá establecer a través de nuevas calificaciones de acuerdo a la documentación presentada por cada postulante, en cada etapa del proceso, evaluación curricular, técnica e integral.

### **3.7. CONCLUSIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez concluido el examen practicado al proceso de selección de personal el auditor, debe elaborar conclusiones y presentar resultados y mediante una recapitulación de los aspectos más sobresalientes se deberá orienta a los Gerentes sobre las alternativas de solución más razonables, para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas detectadas durante la evaluación efectuada a dicho proceso; además el auditor puede proponer modificaciones a 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 entidad.

### **3.8. DESARROLLO DE DEFICIENCIAS**

Es 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 de la entidad, bajo examen (Anexo 7) que merecen ser comunicados en el informe.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

Cuyo atributos son: Condición, criterio, causa, efecto y recomendación; por lo que los requisitos que debe reunir una deficiencia de auditoría son:

**Condición:** Es la evidencia de auditoría necesaria para corroborar o contradecir las afirmaciones que contiene la documentación correspondiente a la Selección de Personal para proporcionar así al auditor una base para expresar su opinión, se obtiene diseñando y aplicando pruebas de auditoría.

**Criterio:** Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición, es también la meta que la institución está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual; igualmente, se denomina criterio a la norma de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la institución.

**Causa:** Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma, la simple expresión en el informe de que el problema existe, porque alguien no cumplió apropiadamente con las normas, es insuficiente para convencer al usuario del informe.

**Efecto:** Constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta, para el caso particular correspondiente al proceso de selección de personal podría estar representada por el incumplimiento a la normativa legal

**Recomendación:** Basándose en el análisis de atributos causa-efecto, es la propuesta de solución a las deficiencias encontradas durante la auditoría efectuada. Las

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

recomendaciones deberán tener un carácter eminentemente preventivo o correctivo y deberán indicar qué parte de los procesos de la institución (que se ha auditado) requiere mejoras, las mismas tienen que ser precisas y prácticas y deberán orientarse a eliminar las irregularidades detectadas.

### **3.9. PAPELES DE TRABAJO**

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

#### **3.9.1. CODIFICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo deberán estar codificados y referenciados de forma que la relación entre ellos sea cruzada y facilite la identificación como evidencia del trabajo de auditoría, en la codificación de los papeles de trabajo se seguirá un sistema alfanumérico, es importante destacar que la codificación prevista se aplicará sobre todo.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

### 3.9.2. MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas y las notas de auditoría son símbolos que utiliza el auditor para poder dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplican, estas marcas y notas generalmente se los registra con lápiz color rojo. (Anexo 6)

### 3.9.3. ARCHIVO 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*". Consecuentemente, los denominados "Legajos" constituyen agrupamientos preestablecidos que contemplan la diversa documentación generada en el desarrollo de la auditoría, los papeles de trabajo se clasificarán para ser archivados en los siguientes legajos principales, cada uno de ellos con una numeración independiente.

#### 3.9.3.1. LEGAJO PERMANENTE

Incluye información y documentación invariable, esencial, importante y de interés permanente para una consulta continua de la auditoría que se está realizado, permite que el auditor se familiarice con la Entidad auditada, frecuentemente la información que contiene este legajo se obtiene durante la primera auditoría, la misma será utilizada en auditorías subsecuentes o recurrentes.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

Contiene información concerniente a la Entidad, la información de este legajo debe ser actualizada periódicamente, también debe incluir información y documentación para consulta continua de los auditores, a fin de brindar datos útiles durante todas las etapas de la auditoría y en exámenes futuros, este legajo está custodiado y actualizado permanentemente por la Unidad de Auditoría de la Administradora Boliviana de Carreteras.

### **3.9.3.2.LEGAJO CORRIENTE**

Este legajo contiene papeles de trabajo que demuestran los procedimientos de auditoría ejecutados con las evidencias obtenidas, agrupadas en secciones que describan las clases de información que contiene cada sección incluye información de carácter general y específica.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

## CAPÍTULO IV – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Terminada la fase de Ejecución de Auditoría y una vez recolectada toda la evidencia necesaria y suficiente, antes de preparar el informe de Auditoría definitivo, el Jefe de la Unidad de Auditoría reúne a los miembros del equipo auditor, al Gerente General, Responsables de las funciones auditadas con el propósito de presentar e informar los hallazgos de la Auditoría encontrados a fin de que se obtenga su comprensión clara para reconocer la veracidad de los hallazgos.

No obstante, si hubiese desacuerdos en los resultados del examen de auditoría, estos deben ser resueltos, en la brevedad posible antes de que el auditor emita un informe definitivo. Las decisiones finales sobre la importancia y descripción de los hallazgos de la Auditoría son finalmente competencia del auditor.

### 4.1. INFORME DE AUDITORÍA

El informe Final de Auditoría (Anexo 8) es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de la auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas, mismo que es remitido a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad; este informe brinda una

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

buena oportunidad para captar la atención de los niveles de la entidad pública y para mostrar los beneficios que le ofrece este tipo de examen; el informe cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la evaluación del sistema de control interno, de la auditoría de gestión y del cumplimiento de la normativa vigente
- Persuade a la Dirección de la Entidad para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llama su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones

Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente en la fase de planeamiento y su estructura general deberá responder a criterios uniformes, debe emitirse un informe de auditoría "preliminar" para ser examinado con la entidad, antes de elevar el informe "definitivo". Durante el tratamiento del informe "preliminar", el auditado tiene la posibilidad de efectuar descargos a las observaciones formuladas, los que serán incluidos en el informe "definitivo" en la medida que la Unidad de Auditoría los considere técnicamente pertinentes.

#### **4.2. CARACTERÍSTICAS DEL INFORME DE AUDITORÍA**

El Informe de Auditoría debe contar con las siguientes características, con el objeto de mantener un suficiente nivel de calidad:

- ✓ **Veracidad.** Si los hallazgos y conclusiones informados están sustentados por

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

Evidencia Suficiente y Competente. Requiere que la Evidencia presentada sea verdadera y que los hallazgos estén correctamente expuestos, a fin de evitar errores que podrían restar credibilidad y generar cuestionamientos al Informe.

- ✓ **Completo y conciso.** Breve en la expresión, capaz de que en pocas palabras, se pueda decir mucho.
- ✓ **Claridad y tono constructivo.** El Informe debe ser redactado en lenguaje sencillo, entendible y constructivo, fácil de comprender, y sin ambigüedades.
- ✓ **Objetividad.** Se refiere a que los hechos deben ser presentados de manera objetiva, es decir con independencia e imparcialidad de criterio del Auditor.
- ✓ **Oportunidad.** Los Informes deben emitirse oportunamente para que su información sea utilizada.

#### **4.3. REDACCIÓN Y REVISIÓN DEL INFORME**

El supervisor de Auditoría es el responsable de revisar el trabajo realizado por el equipo de auditores y debe cerciorarse de que los papeles de trabajo reúnan la evidencia suficiente y competente para que se avale la observación, conclusión y recomendación incluidas en el informe; por lo tanto el supervisor debe verificar que el informe revele todos los aspectos de interés, que contribuyan al objetivo fundamental de la auditoría.

#### **4.4. COMUNICACIÓN DEL INFORME PRELIMINAR**

Previo a la presentación del Informe Final se debe elaborar un informe preliminar por escrito que permitirá comunicar los resultados de la auditoría practicada a los funcionarios responsables de la entidad, permitiendo:

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

- Dar a conocer a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa los resultados del examen, previo a su remisión formal.
- Reducir el riesgo de interpretación errónea de los resultados.
- Dar la oportunidad a la entidad emitir sus descargos respecto a las observaciones y hallazgos incluidos en el "informe preliminar" a fin de que se subsanen los mismo
- Facilitar las acciones de seguimiento, para establecer si la entidad ha adoptado las correspondientes acciones correctivas, especialmente las referidas a auditorías anteriores.

#### **4.5. EVALUACIÓN E INCORPORACIÓN DE LOS COMENTARIOS DE LA ENTIDAD**

Uno de los aspectos a tomar en cuenta en el Informe Definitivo, al final de cada observación, el auditor incluirá brevemente los descargos, comentarios y aclaraciones que presente la entidad, como así también la opinión del auditor después de evaluarlas, tomando en cuenta que los descargos de la entidad y la evidencia adoptada sean considerados válidos, el auditor deberá modificar su informe; por el contrario, cuando el auditor opine que no lo son, éste deberá exponer en el informe definitivo, las razones que motivan su no aceptación.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

#### **4.6. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL INFORME**

**Objeto**, la evaluación de suficiencia y efectividad del Sistema de Control Interno de la Entidad y sus dependencias deben realizar en función a Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno.

**Alcance**, Se debe informar que el examen se realizó de acuerdo a Normas de Auditoría Gubernamental y el Manual de Procedimientos de Auditoría Interna de la Entidad Pública indicando el periodo a auditar, los circuitos y/o procesos auditados, los criterios de evaluación empleados durante la revisión y finalmente los criterios de selección de muestras para cada uno de los procesos auditados

**Limitaciones al Alcance de Auditoría**, En caso que el alcance de las tareas definidas en el planeamiento o en la ejecución de la Auditoría se haya visto limitado por cualquier factor

**Aclaraciones**, comprende aspectos que son de conocimiento del auditor o elementos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de las evaluaciones (por ej., una referencia a la guía de actividades desarrolladas en cada circuito o proceso) y que se entiende

**Deficiencias, Consecuencias y Recomendaciones**, El auditor emitirá sus juicios, de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas, como resultado del examen, se evaluará el sistema de control interno, la gestión de la entidad, en lo que se refiere al logro de las metas y objetivos y a la apropiada utilización de los recursos

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

de la entidad, considerando criterios de eficacia, eficiencia y economía y la regularidad de los actos con la normativa vigente.

*Conclusiones*, En este punto, el informe incluirá un extracto de los aspectos más relevantes de los comentarios y observaciones a las que ha arribado el auditor, de manera tal que, a través de su lectura, los terceros puedan conocer los resultados obtenidos.

*Firma, Matrícula Profesional, Lugar y Fecha de Emisión*, El informe debe estar firmado por el auditor, se debe indicar el número de matrícula profesional, tanto nacional como departamental; se indicará lugar y fecha de emisión.

*Anexo de Información Relativa al Auditado*, Resulta deseable incluir como anexo al informe del auditor, la información relevante que se ha tenido en cuenta durante la realización de la auditoría.

#### **4.7. REMISIÓN DEL INFORME DEFINITIVO**

Una vez verificado y consensuada la información del informe preliminar efectuado con las personas relacionadas directamente con los hallazgos de auditoría y haber obtenido explicaciones con evidencia documental, cumpliendo con el principio de suficiencia y competencia de conformidad al juicio profesional del auditor. Se preparará y emitirá el informe definitivo (informe final) a los destinatarios.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

## **CAPÍTULO V – SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORÍA**

En la etapa del Seguimiento al Informe de Auditoría se tomarán en cuenta las recomendaciones de auditorías anteriores, que no se hayan puesto en práctica, también deben ser incluidas siempre que estén relacionadas con los objetivos de la auditoría actual.

El objetivo de toda auditoría, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas, esto dará como resultado mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía en la gestión del auditado y un fortalecimiento de su sistema de control interno.

### **5.1. SEGUIMIENTO AL INFORME**

El Auditor como parte del proceso de auditoría, debe hacer el correspondiente seguimiento a los hallazgos reportados que requieran alguna acción, para asegurarse de que la administración solucione oportuna y adecuadamente las observaciones del examen de auditoría. Un seguimiento adecuado y oportuno es básico para completar el proceso de auditoría, ya que en caso de no efectuarse podría minimizar de manera seria el valor de las auditorías.

Por tanto el auditor deberá llevar a cabo un seguimiento para asegurarse de que se toman acciones apropiadas acerca de las observaciones de auditoría reportadas. Asimismo deberá cerciorarse de que se han tomado acciones correctivas para alcanzar los

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
|  | <p><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|-------------------------|

---

resultados deseados, o que la administración asuma el riesgo por no adoptar acciones correctivas sobre las observaciones reportadas.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

---

## CAPÍTULO VI - GLOSARIO DE TÉRMINOS

**AUDITORÍA:** Proceso sistemático, independiente y documentado, para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los requisitos para la Selección de Personal

**AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:** Proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las Políticas y las Prácticas de la gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos, problemas y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

**CAPACITACIÓN:** Es aprender, es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea.

**CONTROL INTERNO:** Es el conjunto de actividades, Normas, Programas, Procedimientos Manuales adoptados por una Entidad con cinco objetivos: 1) Salvaguarda de Activos. 2) Promover que los Estados Financieros y la información gerencial sea útil, oportuna, confiable y verificable. 3) Promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades. 4) Promover la Adhesión de políticas. 5) Promover el cumplimiento de leyes y normas.

**EFICACIA:** Es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

consecución de objetivos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto.

**EFICIENCIA:** Es la habilidad de alcanzar objetivos empleando la mínima cantidad de recursos posible. En este sentido, un índice de eficiencia generalmente utilizado es la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos empleados.

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables. La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa

**MANUAL:** Documento detallado y de utilización práctica que guían los procedimientos a ser aplicados y contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la Organización de la Empresa.

**SELECCIÓN:** Es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión.

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

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**MARCAS DE AUDITORÍA:** son aquellos símbolos convencionales que el Auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una Auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una Auditoría.

**NORMA:** es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

**PAPELES DE TRABAJO:** Conjunto de Cédulas y documentación que contienen los datos e información obtenidos por el Auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su Informe.

**PERFIL DE CARGO:** Es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la Organización.

**POLÍTICAS:** Son criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los Jefes campo para las decisiones que corresponden tomar: sirven, por ello, para formular, interpretar o suprimir las normas concretas.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

---

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:** Conjunto de Técnicas de Investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias.

**RIESGO DE CONTROL:** Es el Riesgo de que los controles sobre la Temática no existan u operen ineffectivamente.

**RIESGO DE DETECCIÓN:** Es el Riesgo de que los Procedimientos del Auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la Temática.

**RIESGO INHERENTE:** Son los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.

**SISTEMA:** Es una serie de actividades relacionadas, cuyo diseño y operación conjunta tienen el propósito de lograr uno o más objetivos preestablecidos.

**TÉCNICA DE AUDITORÍA:** Métodos prácticos de Investigación y prueba que utiliza el Auditor para obtener la Evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias y son utilizadas para obtener material de Evidencia.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

---

**CAPÍTULO VII - ANEXOS**

**ANEXO NRO. 1-RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN – ENTREVISTAS  
PERSONAL**

**FORMULARIO DE ENTREVISTAS  
RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Fecha de la entrevista:

Hora de inicio:

Nombre del Entrevistado: Jefe de unidad de Administración y Personal

Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y  
OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DE LA  
ENTIDAD**

---

**RESUMEN**

(AUD= Auditor, UAYP= Unidad De Administración y Personal)

AUD: ¿Cuál es la Unidad Responsable de la Proceso de Selección de Personal?

AUD: ¿EMAPA cuenta con Reglamento Específico de SAP?

AUD: ¿Existe Escala Salarial aprobada para la gestión 2014?

AUD: ¿Existe un Reglamento Interno de Personal en la entidad?

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

AUD: ¿Las políticas y procedimientos que se aplican para la selección, contratación, ascensos y evaluación del personal, está reglamentada?

AUD: Existe un archivo de la documentación correspondiente a:

- \* Procesos de contratación
- \* Files de personal
- \* Evaluaciones del desempeño e Informes de Evaluación
- \* ¿Quién es el Responsable?

AUD: ¿Con que periodicidad se actualiza las carpetas de personal?

AUD: ¿Cómo se realiza el control de personal (asistencia)??

Como se realiza la verificación y cruce de información (si existe)

AUD: ¿Formularios utilizados en el Sistema de Personal?

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**ANEXO NRO. 2 - MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN**

**MEMORANDUM**

**EMAPA/UAI/2014-026**

La Paz XX de XXX de 201X

**A: Analista de Auditoría interna**

**De: Jefe de Auditoría Interna**

**Ref.: Evaluación del Sistema de Administración de Personal, por el periodo comprendido del 1° de XXX al 30 de XXX de 201X.**

En cumplimiento al Programa Operativo Anual de la gestión 201X, se tiene previsto la ejecución de la **Evaluación del Sistema de Administración de Personal, por el periodo comprendido del 1° de XXX al 30 de XXX de 201X**, en tal sentido a partir de la fecha se les instruye realizar dicha auditoria.

El objetivo es determinar el grado de cumplimiento y eficacia del sistema de administración de personal, y los instrumentos de control interno incorporados al interior del mismo; debiendo elaborar el Memorándum de Planificación y los Programas de Trabaja respectivos.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

---

El trabajo deberá efectuarse conforme a las Normas de Auditoría Gubernamental, siendo el plazo previsto es de XXXX (XX) días hábiles, al cabo de los cuales deberán entregar el informe correspondiente acompañado de los papeles de trabajo debidamente referenciados y correferenciados.

---

Firma

Nombre del Auditor

Adj. Documentos descritos.

c.c. Archivo.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**ANEXO NRO. 3 - MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

|   |  |
|---|--|
| <br><br><b>MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA</b>  |  |
| <b>RAZÓN DE LA ENTIDAD:<br/>ALCANCE DEL EXAMEN<br/>FECHA DE INICIO DEL EXAMEN:</b>  | EMPRESA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS (EMAPA)<br><br>Del XX de XXXX de 201X al XX de XXXX de 201X<br><br>XX de XXX de 201X |
| III. Términos de Referencia<br>IV. Objetivo, Objeto, Metodología, Alcance y Declaración de Normas Técnicas.<br>2.1. Objetivo General - Objetivos Específicos<br>2.2. Objeto<br>2.3. Metodología<br>2.4. Responsabilidad en materia de informes a emitir<br>2.5. Alcance |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

2.6. Normas vigentes para el desarrollo de la revisión

III. Antecedentes

3.1. Información sobre Antecedentes de las operaciones de la institución

3.2. Objetivo Principal

IV. Principales segmentos responsables de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos relacionados con el Objeto de la Auditoría

X. Sistema de Información

XI. Determinación de los Riesgos

XII. Enfoque de Auditoría

XIII. Administración del Trabajo

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**ANEXO NRO. 4 – CUESTIONARIO DE CONTROL - EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



**CUESTIONARIO  
RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Nombre del Informante: Recursos Humanos

Elaborado por:

Fecha:

| NRO. | PREGUNTAS   | SI | NO | NO APLICA | REF. |
|------|---|----|----|-----------|------|
| 1    | La Entidad cuenta con un Reglamento Específico que norme su Proceso de Contratación de Personal? Ver(NBSAP, Art. 6ª)<br>¿Cuál es su denominación?<br>¿Fecha de aprobación?<br>¿Instancia que lo aprobó?<br>¿Última Actualización? |    |    |           |      |
| 2    | ¿Existe una Unidad Responsable para la Administración de Personal   |    |    |           |      |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
|   | ¿Nombre de la Unidad?<br>¿Nivel Jerárquico que tiene?<br>¿Qué otras funciones realiza?<br>¿A quién reporta?   |  |  |  |  |
| 3 | ¿Considera e Reglamento interno de la entidad u otro documento las incompatibilidades previstas en el artículo 11 de la Ley 2027, Estatuto del Funcionario Público? Ver (NBSAP, Art. 54°)   |  |  |  |  |
| 4 | ¿La máxima autoridad ejecutiva de la entidad ha reclutado, incorporado o contratado a personal y dispuesto su remuneración, de conformidad con los procesos que comprende la dotación de personal establecida en las Normas Básicas? (NBSAP., Art 13°, Punto III, Inc. E) |  |  |  |  |
| 5 | ¿En la entidad se realiza el proceso de cuantificación de la demanda de personal, para planificar en cantidad y   |  |  |  |  |

|                           |                          |                         |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br> | <b>REVISADO POR:</b><br> | <b>PROBADO POR:</b><br> |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
|   | calidad el personal que se requiere para ser asignado a cada puesto de trabajo? (NBSAP. Art. 14°)   |  |  |  |  |
| 6 | ¿Existe un proceso para la formularios del Plan de Personal a partir del Análisis de la Cuantificación de la demanda y de la oferta interna de personal? (NBSAP. Art. 16°)  |  |  |  |  |
| 7 | ¿La selección de los servidores públicos se realiza sobre la base de las siguientes condiciones? Ver (NBSAP, Art.18°, Punto II?<br>¿Mérito?<br>¿Capacidad?<br>¿Aptitud?<br>¿Antecedentes laborales?<br>¿Atributos personales? |  |  |  |  |
| 8 | El reclutamiento de personal se efectúa bajo alguna de las siguientes modalidades? Ver (NBSAP Art. 18°, I Inc. b)   |  |  |  |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
|    | ¿Invitación directa?<br>¿Convocatoria pública interna?<br>¿Convocatoria Pública externa?  |  |  |  |  |
| 9  | ¿Se encuentra el Comité de Selección conformado por representantes de: la unidad encargada de administración de personal, unidad solicitante y representante nominado por la máxima autoridad ejecutiva? Ver (NBSAP, Art. 18° II, Inc. b) Punto 1)  |  |  |  |  |
| 10 | ¿Se plasman los resultado del proceso de selección en un informe escrito que contenga como mínimo los siguientes aspectos? (NBSSAP, Art. 18°, II Inc. c)<br>¿Número y lista de total de postulantes?<br>¿Técnicas de evaluación y modalidad de calificación?<br>¿Nombres y calificaciones obtenidas por todos los postulantes?<br>¿Lista de los candidatos elegibles en |  |  |  |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
|  | <p><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|-------------------------|

|    |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|
|    | <p>orden decreciente de acuerdo con el puntaje de la calificación obtenida?<br/>¿Conclusiones y recomendaciones?<br/>¿Ha sido puesto el informe a disposición de todos los interesados antes que la elección se realice a efecto del ejercicio de recurso de revocatoria?</p>                                  |  |  |  |  |
| 11 | <p>¿El servidor público recién posesionado o que cambia de puesto, es sujeto a un proceso de inducción o integración, donde el jefe inmediato superior da a conocer formalmente la misión de objetivos, políticas normas y reglamento de la entidad y de la unidad a la que se incorpora (NBSAP, Art. 19°)</p> |  |  |  |  |
| 12 | <p>¿Se produce el retiro de funcionarios públicos bajo cualquiera de las siguientes causales? (NBSAP, Art. 32°)<br/>¿Renuncia?<br/>¿Jubilación?<br/>¿Invalidez?</p>  |  |  |  |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p>¿Cuándo la evaluación de confirmación sea negativa?</p> <p>¿Cuándo existan dos evaluaciones consecutivas de desempeño en observación?</p> <p>¿Destitución como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública proceso administrativo o proceso judicial con secuencia de revocatoria ejecutoriada?</p> <p>¿Abandono de funciones por un periodo de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes no debidamente justificado?</p> <p>¿Supresión del puesto?</p> <p>¿Retiro forzoso cuando se produzcan las causales de incompatibilidad?</p> <p>¿Prisión formal del servidor público emergente de sentencia revocatoria ejecutoriada?</p> |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
|    | Rescisión del contrato de trabajo del personal eventual?  |  |  |  |  |
| 13 | ¿Permite el subsistema de registro cumplir con los siguientes objetivos?<br>Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad?<br><br>¿Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos?<br><br>Desarrollan un Sistema de generación de estadística e información sobre las principales características de los recursos humanos de la entidad? |  |  |  |  |
| 14 | ¿Se organizan mínimamente los documentos generados por la Selección de Personal en los siguientes medios<br>¿Ficha de personal?<br>¿Archivo físico activo (Servidores que se encuentran en ejercicio)?  |  |  |  |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|
|    | ¿Archivo físico pasivo (Servidores que ya no pertenecen a la entidad)?<br>¿Documentos generados por el sistema (Planilla presupuestaria, Planilla de sueldos, acciones de personal otros documentos técnicos relativos a la administración de personal)?<br>¿Inventario de personal? |  |  |  |  |
| 15 | ¿La unidad encargada de la administración de personal actualiza permanentemente la información generada por el Sistema ocupándose también de su custodio y manejo confidencial   |  |  |  |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**ANEXO NRO. 5 - PROGRAMA DE TRABAJO**

| <br><b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> |             |                   |             |
|--|-------------|-------------------|-------------|
| NRO  | DESCRIPCIÓN | PERSONAL ASIGNADO | REFORMA P/T |
|  |             |                   |             |
|  |             |                   |             |
|  |             |                   |             |
|  |             |                   |             |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**ANEXO No. 6 - MARCAS DE AUDITORÍA**



**MARCAS DE AUDITORÍA**

| FORMA | COLOR | SIGNIFICADO   |
|-------|-------|---|
| □     | Rojo  | Operaciones aritméticas verificadas de forma horizontal y vertical.   |
| £     | Rojo  | Cumple con el Atributo.   |
| ¥     | Rojo  | No cumple con el Atributo.  |
| ≠     | Rojo  | No aplica.  |
| ⊖     | Rojo  | Documentos con diferencias de más al cotejarlo con registros.         |
| Ω     | Rojo  | Documentos con diferencias de menos al cotejarlo con registros.       |
| •     | Rojo  | Diferencias discutidas con el encargado del Área de Recursos Humanos. |



|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

### MARCAS DE AUDITORÍA

| FORMA | COLOR | SIGNIFICADO  |
|-------|-------|--|
| L     | Rojo  | Documentación con soporte registrado en los T/R y POAI |
| δ     | Rojo  | Documentación sin soporte registrado en los T/R y POAI |
| ∨     | Rojo  | Proceso Verificado.                                    |
| ©     | Rojo  | Conciliado.  |
| »     | Rojo  | Proceso correcto.                                      |
| ô     | Rojo  | Proceso observado.                                     |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <p align="center"><b><u>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</u></b></p> | <p align="center">PÁGINA N°</p> |
|---|---|---------------------------------|

**ANEXO NRO. 7 - MAPA DE HALLAZGOS**

| <br><b>MAPA DE HALLAZGOS</b><br><br><b>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b> |           |       |        |       |               |          |
|---|-----------|-------|--------|-------|---------------|----------|
| REF.  | CONDICIÓN | CAUSA | EFECTO | CAUSA | RECOMENDACIÓN | REF. INF |
|   |           |       |        |       |               |          |
|   |           |       |        |       |               |          |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |                  |
|---|---|------------------|
|  | <b><u>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</u></b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|---|------------------|

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



**INFORME**

**A:** Gerente General  
**De:** Auditoría Interna  
**Asunto:** Informe Final de Auditoría  
**Lugar y Fecha:** La Paz..... de..... de.....

**I. ANTECEDENTES**

- 1.1. Orden de trabajo
- 1.2. Objetivo del Examen
- 1.3. Objetivo
- 1.4. Alcance del Examen
- 1.5. Metodología
- 1.6. Normas Aplicables

**II. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES**

- 2.1. Antecedentes
- 2.2. Naturaleza de los procesos

**III. RESULTADOS DEL EXAMEN**

**IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**V. CONCLUSIONES**

**VI. RECOMENDACIONES**

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**ANEXO NRO. 10 - APLICACIÓN PRÁCTICA**

**LP-1**  
1 de  
2

**MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN**

**MEMORANDUM**

**EMAPA/UAI/2014-026**

La Paz 10 de junio de 2014

**A: Carmen Arana**  
**Analista de Auditoría**

**De: Jefe de Auditoría**  
**Interna**

**Ref.: Evaluación del Proceso de Selección de Personal, por el periodo comprendido del 1° de mayo al 30 de abril de 2014.**

En cumplimiento al Programa Operativo Anual de la gestión 2014, se tiene previsto la ejecución de la **Evaluación del Proceso de Personal, por el periodo comprendido del 1° de mayo de 2013 al 30 de abril de 2014**, en tal sentido a partir de la fecha se les instruye realizar dicha auditoria.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

---

El objetivo es determinar el grado de cumplimiento y eficacia del sistema de administración de personal, y los instrumentos de control interno incorporados al interior del mismo; debiendo elaborar el Memorándum de Planificación y los Programas de Trabajo respectivos.

**LP-1**  
2 de 2

El trabajo deberá efectuarse conforme a las Normas de Auditoría Gubernamental, siendo el plazo previsto es de diez y siete (17) días hábiles, al cabo de los cuales deberán entregar el informe correspondiente acompañado de los papeles de trabajo debidamente referenciados y correferenciados.

---

Firma

Nombre del Auditor

Adj. Documentos descritos.

c.c. Archivo.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

---

**PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

LP-2  
1 de  
13

**AUDITORÍA INTERNA  
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA  
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

---

**I. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**1.1 Naturaleza del trabajo**

En el cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal se considera necesaria la implantación de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno del Proceso de Selección de Personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA.

**II. OBJETIVO, OBJETO, METODOLOGÍA, ALCANCE Y  
DECLARACIÓN DE NORMAS Y TÉCNICAS**

• **Objetivo General**

Emitir una opinión independiente sobre la eficacia y el grado de cumplimiento de los instrumentos de Control Interno del Proceso de Selección de Personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos en EMAPA, por el periodo de alcance de la auditoría.

---

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

### Objetivos Específicos

LP-2  
2 de  
13

- Verificar la existencia y aplicación de la normativa específica elaborada en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), conforme a las disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 26115 del 16 de marzo de 2001.
- Determinar el grado de implantación del subsistema de Dotación de Personal, en la Empresa.

### 2.2 Objeto

Emitir una opinión independiente sobre la eficacia y el grado de cumplimiento de los instrumentos de Control Interno del Proceso de Selección de Personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos en EMAPA, por el periodo de alcance de la auditoría.

### Metodología

De acuerdo a los objetivos de la auditoría, se aplicarán procedimientos y técnicas orientados a verificar el grado de implantación del Sistema de Administración de Personal y se efectuará la revisión, acumulación y evaluación objetiva de evidencia como respaldo competente y suficiente, a través de las siguientes etapas:

**Planificación:** Se ha efectuado un relevamiento de información para obtener conocimiento de los instrumentos desarrollados para implantar el sistema, así como de

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

los responsables de desarrollar los procedimientos y operaciones inherentes al sistema, en el periodo comprendido en el alcance de la Auditoría.



**Ejecución:** Con base en el cuestionario de evaluación del sistema, se efectuará la evaluación y obtención de evidencia competente y suficiente que nos permitirá ejecutar la auditoría y respaldar las conclusiones del examen a realizar.

**Comunicación de resultados:** Sobre la base de los resultados obtenidos, se emitirá el informe correspondiente, en el marco de lo establecido en las Normas de Auditoría Operacional.

### **2.5 Alcance del examen**

La evaluación se realizará en conformidad a las Normas Generales de Auditoría Gubernamental (Numerales del 231 al 235), emitidas por la Contraloría General del Estado.

Asimismo, comprenderá la verificación del grado de implantación y eficacia del Proceso de Selección de Personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, así como la revisión con alcance del 70% de las principales operaciones, registros utilizados, informes y los datos obtenidos como resultados de los procesos desarrollados al interior del sistema y sus correspondientes subsistemas al 30 de abril de 2014.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

## **2.6 Normas vigentes para el desarrollo de la revisión**

LP-2  
5 de  
13

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

- Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales N°. 1178 del 20 de julio de 1990.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas con Decreto Supremo No. 26115 y su Reglamentación.
- D.S. N° 23215 "Reglamento para el Ejercicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República".
- Otras disposiciones requeridas en el transcurso de examen.

### **III. ANTECEDENTES**

**Información sobre Antecedentes de las operaciones de la institución** Mediante Decreto Supremo N°29230 del 15 de agosto de 2007, se crea la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA, como Empresa Pública, con Personería Jurídica y patrimonio propio, cuya organización y funcionamiento está en el marco de Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, Ley N° 3351 de 21 de febrero de 2006, de Organización del Poder Ejecutivo y sus disposiciones reglamentarias.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**LP-2**  
6 de 13

#### IV. PRINCIPALES SEGMENTOS RESPONSABLES DE LA EMPRESA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO DE AUDITORÍA

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

##### *Presidencia Ejecutiva*

La Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa

##### *Gerencia Administrativa Financiera (GAF)*

Cuya función es la aplicación de los sistemas de administración y control gubernamentales, establecidos en la ley N° 1178 (SAFCO)

#### V. AMBIENTE DE CONTROL

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

##### *Filosofía de la Dirección*

La Máxima Autoridad Ejecutiva para el fortalecimiento y exteriorización, es quién debe evaluar las actividades de Control Interno con respecto al proceso de Selección de Personal, a través del tiempo, este control debe funcionar mediante supervisión continua y evaluaciones puntuales, además la información que se obtenga tendrá la capacidad de

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

impedir o identificar si ocurrieron cambios en la Escala Salarial del personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos.

LP-2

7 de

13

### ***Integridad y Valores Éticos***

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

### ***Competencia Profesional***

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

### ***Atmósfera de Confianza***

La Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos debe crear ésta atmósfera de confianza mediante la implantación de un adecuado Sistema de Comunicaciones que fomente el intercambio de información y la participación de todos los funcionarios.

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

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

### *Administración Estratégica*

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

**LP-2**  
8 de  
13

## **VI. DETERMINACIÓN DE RIESGO**

Del proceso de relevamiento de información, que comprende la elaboración de pruebas de recorrido y cumplimiento, identificamos debilidades constituidas en riesgos de auditoría que inciden en la implantación del Sistema de Administración de Personal, el desarrollo de las operaciones de EMAPA, que se detallan a continuación:

### *Riesgo Inherente*

Se han identificado los siguientes aspectos relevantes

- ✓ El volumen de contrataciones de personal eventual
- ✓ En junio 2013, se ha producido un cambio en la estructura organizacional, incrementando el número de funcionarios de planta

Por lo señalado, identificamos el riesgo inherente como **ALTO**

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

***Riesgo de Control***

Se han identificado los siguientes puntos de atención, relativos al Riesgo de control:

- ✓ Falencias en el control de documentación archivada en carpetas de personal.
- ✓ El Reglamento Específico no es aplicado a cabalidad (EJ. Procesos de selección de personal).

Por lo expuesto, consideramos un riesgo de Control **ALTO**.

***Riesgo de Detección***

El riesgo de error estará siempre presente en la ejecución de todas nuestras pruebas, en este caso principalmente debido a la utilización de un registro de base de datos y la cantidad de datos a ser introducidos.

De acuerdo a los niveles de riesgo del ambiente de control consideramos un riesgo de detección **ALTO**.

**VI. ENFOQUE DE AUDITORÍA**

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

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|

LP-2  
9 de  
13



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

## VII. ADMINISTRACIÓN DE UN TRABAJO

**LP-2**  
 10 de  
 13

### •Personal Asignado

| FUNCIONARIO   | N° DE<br>DIAS | COSTO |       |
|---|---------------|-------|-------|
|   |               | DIA   | TOTAL |
| Gerencia General  | 4             |       |       |
| Jefe de la Unidad de Auditoría Interna<br>(responsable de la UAI) | 4             |       |       |
| Supervisor o Encargado  | 4             |       |       |
| Equipo de Auditores   | 4             |       |       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>16</b>     |       |       |

### •Fechas de las etapas a cumplir

| Descripción actividad            | Fechas de |              |
|----------------------------------|-----------|--------------|
|                                  | Inicio    | Finalización |
| Conocimiento y Planificación (*) |           |              |
| Recopilación de Antecedentes (*) |           |              |
| Elaboración de Planillas (*)     |           |              |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

Ejecución del Examen (\*)

|  |  |  |
|--|--|--|
| Resumen y Presentación de observaciones de Control Interno (*) |  |  |
| Elaboración de los Papeles de Trabajo (*)                      |  |  |
| Referenciación y Correferenciación (*)                         |  |  |
| Confección de Carpeta y Presentación (*)                       |  |  |

**LP-2**  
 11 de  
 13

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

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <p align="center"><b><u>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</u></b></p> | <p align="center">PÁGINA N°</p> |
|---|---|---------------------------------|

LP-2  
12 de  
13

| ACTIVIDADES A DESARROLLAR  | MES DE JUNIO 2014   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | MES DE JULIO 2014 |    |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------|----|
|  | 15  | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30                | 01 |
|  | Recopilación de antecedentes y entendimiento del entorno. | █  | █  | █  | █  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                   |    |
| Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).    |   |    |    | █  | █  | █  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                   |    |
| Elaboración del Programa de Trabajo.                               |   |    |    |    |    | █  | █  | █  |    |    |    |    |    |    |    |                   |    |
| Ejecución de la Auditoría de acuerdo al MPA y Programa de Trabajo. |   |    |    |    |    |    |    |    | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  |                   |    |
| Preparación del Informe de Auditoría para la Gerencia General.     |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | █  | █                 |    |
| Remisión del Informe Final a la Gerencia General                   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                   | █  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

### VIII. Programa del trabajo

LP-3  
13 de  
13

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

El programa de trabajo contendrá mínimamente, los siguientes elementos:

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

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

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**PROGRAMACIÓN DE TRABAJO**  
**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL**

**LP-3**  
 1 de  
 2

**Objetivo:**

1. Evaluar el diseño del Proceso de Selección de Personal, de acuerdo al Reglamento Específico y Normas Básicas del citado sistema, con la documentación sustentatoria.
2. Verificar y comprobar el funcionamiento del Proceso de Selección de Personal y sus subsistemas de Dotación de Personal y Registro, de acuerdo a la documentación y la normativa vigente.

|    | PROCEDIMIENTOS  |  | REF.<br>P/T | HECHO<br>POR: |
|----|---|--|-------------|---------------|
| 1. | Recopile información sobre las operaciones y actividades más importantes concernientes al Proceso de Selección de Personal.                     |  | LP-4        | CAC           |
| 2. | Prepare y adecúe el cuestionario de evaluación del Proceso de Selección de Personal, en base al Reglamento Específico y Normas Básicas del SAP. |  | LC-1        | CAC           |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|               | PROCEDIMIENTOS  | Relación<br>Obj. de<br>Auditoria | REF.<br>P/T | HECHO<br>POR: |
|---------------|---|----------------------------------|-------------|---------------|
| 4.            | Explique y documente las respuestas mediante el uso de técnicas de auditoría: indagación, inspección, observación, confirmación, entrevista y otros procedimientos necesarios.                  |                                  |             |               |
| 5.            | Si como resultado de la evaluación se identificará observaciones de control interno, elabore planillas de deficiencias con los atributos de condición, criterio, causa, efecto y recomendación. |                                  |             |               |
| 6.            | Formule planillas resumen de puntos débiles del sistema.  |                                  |             |               |
| 7.            | Formule planillas resumen de puntos fuertes del sistema.  |                                  |             |               |
| 9.            | Formule y emita el informe objeto del examen.   |                                  |             |               |
| <b>NOMBRE</b> |   | <b>CARGO</b>                     |             |               |

Preparado Por

Revisado Por

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**FORMULARIO DE ENTREVISTAS  
RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

**LP-4**  
 1 de  
 5

Fecha de la entrevista: 15 de junio de 2014

Hora de inicio: 17:00 hora de finalización: 17:50

Nombre del Entrevistado: Jefe de unidad de Administración y Personal

Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y  
OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DE LA ENTIDAD**

**RESUMEN**

(AUD= Auditor, UAYP= Unidad De Administración y Personal)

**AUD: ¿Cuál es la Unidad Responsable de la Proceso de Selección de Personal?**

**UAYP:** La Gerencia Administrativa Financiera a través de la Unidad de Administración y de Personal, es la responsable del Sistema de Administración de Personal

**AUD: ¿EMAPA cuenta con Reglamento Específico de SAP?**

**UAYP:**

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Compatibilización</b> | Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal con Informe de Compatibilización MV/VPC/DGSAG/USE/N°2676/2008 del 11/08/2011, |
|--------------------------|---|

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | concluyen que el RE SAP es compatible con la normativa del SAP, informe remitido con nota MH/VPC/DGSAG/USE/N° 2677/2008 del   |
| <i>Aprobación</i>           | Mediante Resolución de Directorio N° 021/2008 del 09/12/2008.   |
| <i>Difusión</i>             | Mediante Circular EMAPA/G.Gral. No.021/2008 del 10/12/2008  |
| <i>Última Actualización</i> | En la gestión 2010, se efectuaron modificaciones al RE- SAP, que fueron compatibilizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, mediante Informe de Compatibilización MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 2185/2010 del 30/07/2010, remitido a EMAPA con nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 2225/2010 del 30/07/2010.<br><br>Según informe Legal EMAPA/UAL/INF N° 272/12 del 21/09/2012, se concluye que corresponde la aprobación del RE - SAP, instancia en la que se encuentra a la fecha. |

LP-4

AUD: **¿Existe Escala Salarial aprobada para la gestión 2014?**

UAYP: Describir: Doc. de aprobación, N° de funcionarios, Niveles de funcionarios y categorías. Última Modificación realizada

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

a) Mediante Resolución Bi - Ministerial N° 015/2009, se aprobó la escala salarial de la empresa, identificando 201 cargos, distribuidos en 12 niveles.

LP-4

3 de 5

b) En la gestión 2011, mediante Resolución Bi-Ministerial N° 002/2011, se aprueba la Modificación de la Escala Salarial y Estructura de Cargos de EMAPA, conformada por 207 casos, distribuidos en 11 niveles de remuneración básica, vigente hasta mayo de 2013.

c) Mediante Resolución Bi Ministerial N°011.2013 de fecha 29 de mayo de 2013, se aprobó la nueva escala salarial y estructura de cargos de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA, conformada de la siguiente manera:

Escala Salarial - Administración Central, compuesta por 397 casos, distribuidos en 12 niveles.

Escala Salarial- Centros de Almacenamiento y Transformación, compuesta por 17 casos, distribuidos en 7 niveles de remuneración.

AUD: ¿Existe un Reglamento **Interno de Personal en la entidad?**

UAYP:

**Denominación:** Reglamento Interno de Personal.

**Compatibilización:** Mediante nota CITE UAT N° 016/08 SNAP N° 227 del 08/02/2008, comunicaron que el Reglamento Interno de Personal es compatible.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

*Aprobación: Difusión:* Resolución de directorio N° 08/2008 del 29 de abril de 2008.

*Última Actualización:* El documento no fue actualizado

LP-4  
4 de  
5

AUD: **¿Las políticas y procedimientos que se aplican para la selección, contratación, ascensos y evaluación del personal, está reglamentada?**

UAYP: Si, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Específico y con Informe Técnico la selección y contratación de personal

AUD: **Existe un archivo de la documentación correspondiente a:**

- \* **Procesos de contratación**
- \* **Files de personal**
- \* **Evaluaciones del desempeño e Informes de Evaluación**
- \* **¿Quién es el Responsable?**

UAYP: Si, en el Área de Recursos Humanos, se cuenta con un archivo de los files de personal y con las evaluaciones del desempeño e Informes de evaluación.

AUD: **¿Con que periodicidad se actualiza las carpetas de personal?**

UAYP: Constantemente.

AUD: **¿Cómo se realiza el control de personal (asistencia)??**

UAYP:

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**Denominación del Sistema**

Arquetipo y mediante el registro en Relojes biométricos.

**Reporte Emitidos:**

Reportes de asistencia de 21 a 20 del mes siguiente.

**Como se realiza la verificación y cruce de información (si existe)**

En forma manual el Analista de RRHH, verifica la asistencia y las papeletas de permisos para determinar los atrasos y faltas.



AUD: **¿Formularios utilizados en el Sistema de Personal?**

UAYP: Papeleta de salida en Comisión, Papeleta de Salida Particular. Hasta el 16 de octubre se utilizó papeletas pre impresas y desde esa fecha se implementó de manera oficial el sistema "Arquetipo", mediante el cual todos los funcionarios efectuaran el llenado de sus papeletas de permisos y licencias permitiendo un control adecuado por parte de los funcionarios y la generación de reportes automáticos de permisos y licencias.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**LC-1**  
 1  
 de 13



**CUESTIONARIO**  
**RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Nombre del Informante: Recursos Humanos  
 Elaborado por: Auditoría Interna  
 Fecha: 15 de junio de 2014

| NRO. | PREGUNTAS  | SI                       | NO | NO APLICA | REF. |
|------|--|--------------------------|----|-----------|------|
| 1    | La Entidad cuenta con un Reglamento Específico que norme su Proceso de Contratación de Personal? Ver(NBSAP, Art. 6 <sup>a</sup> )<br>¿Cuál es su denominación?<br>Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal<br>¿Fecha de aprobación?<br>09-12-2008<br>¿Instancia que lo aprobó?<br>Directorio de EMAPA<br>¿Última Actualización? | <input type="checkbox"/> |    |           |      |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |   |   |  |  |   |
|---|---|---|--|--|---|
|   | <p>Fue actualizado en la gestión 2010</p> <p>Comentarios:</p> <p>El Reglamento Específicos del Sistema de Administración de Personal, actualizado fue compatibilizado según informe MEFP/VPCF/DFNFP/UNPE N°2185/2010 de fecha 30 de julio de 2010, sin embargo no fue aprobado a la fecha de la presente auditoria.</p>   |   |  |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>LC-1</b><br/>2<br/>13                 </div> |
| 2 | <p>¿Existe una Unidad Responsable para la Administración de Personal</p> <p>¿Nombre de la Unidad?</p> <p>Unidad de Administración y Personal – Área Recursos Humanos</p> <p>¿Nivel Jerárquico que tiene?</p> <p>Operativo</p> <p>¿Qué otras funciones realiza?</p> <p>Realiza todas las funciones inherentes a la administración y control de personal</p> <p>¿A quién reporta?</p> <p>A la Gerencia Administrativa</p> | □ |  |  |   |

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |   |                          |  |  |  |
|---|---|--------------------------|--|--|--|
|   | <p>Financiera</p> <p>Comentarios</p> <p>Las funciones de la Unidad de Administración y Personal se encuentran descrita en el Manual de Organización y Funciones del a Entidad, Aprobado mediante Resolución Administrativa N°02 2010 de fecha 5 de enero de 2010, documento que está en proceso de actualización.</p>                   |                          |  |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>LC-1</b><br/>3 de<br/>13                 </div> |
| 3 | <p>¿Considera e Reglamento interno de la entidad u otro documento las incompatibilidades previstas en el artículo 11 de la Ley 2027, Estatuto del Funcionario Público? Ver (NBSAP, Art. 54°)</p> <p>Comentarios</p> <p>Si. El Reglamento Interno de Personal fue compatibilizado por el SNAP del Ministerio de Hacienda, con la Ley</p> | <input type="checkbox"/> |  |  |  |

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
|   | 2027 Estatuto del Funcionario Público  |   |  |  |  |
| 4 | ¿La máxima autoridad ejecutiva de la entidad ha reclutado, incorporado o contratado a personal y dispuesto su remuneración, de conformidad con los procesos que comprende la dotación de personal establecida en las Normas Básicas? (NBSAP., Art 13°, Punto III, Inc. E)<br><br>Comentarios<br>No. Ver planilla de evaluación | □ |  |  | <span style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; color: red;">                     LC-1<br/>4<br/>de 13                 </span> |
| 5 | ¿En la entidad se realiza el proceso de cuantificación de la demanda de personal, para planificar en cantidad y calidad el personal que se requiere para ser asignado a cada puesto de trabajo? (NBSAP. Art. 14°)<br><br>Se realiza análisis de la oferta interna de personal? (NBSAP, Art.15°)                                | □ |  |  |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |  |  |   |  |                    |
|---|--|--|---|--|--------------------|
|   | Comentarios<br>No. Ver planilla de evaluación  |  |   |  | LC-1<br>5<br>de 13 |
| 6 | ¿Existe un proceso para la formularios del Plan de Personal a partir del Análisis de la Cuantificación d la demanda y de la oferta interna de personal? (NBSAP. Art. 16°)<br><br>Comentarios<br>No. Ver planilla de evaluación |  | □ |  |                    |
| 7 | ¿La selección de los servidores públicos se realiza sobre la base de las siguientes condiciones? Ver (NBSAP, Art.18°, Punto II?<br>¿Mérito?<br>¿Capacidad?<br>¿Aptitud?<br>¿Antecedentes laborales?<br>¿Atributos personales?  |  | □ |  |                    |

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |  |  |                          |  |   |
|---|--|--|--------------------------|--|---|
|   | Comentarios<br>No.   |  |                          |  |   |
| 8 | El reclutamiento de personal se efectúa bajo alguna de las siguientes modalidades? Ver (NBSAP Art. 18°, I Inc. b)<br><br>¿Invitación directa?<br>¿Convocatoria pública interna?<br>¿Convocatoria Pública externa?<br><br>Comentarios<br>No. Ver planilla de evaluación |  | <input type="checkbox"/> |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">                     LC-1<br/>6<br/>de 13                 </div> |
| 9 | ¿Se encuentra el Comité de Selección conformado por representantes de: la unidad encargada de administración de personal, unidad solicitante y representante nominado por la máxima autoridad ejecutiva? Ver (NBSAP, Art. 18° II, Inc. b) Punto 1)                     |  | <input type="checkbox"/> |  |   |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |  |  |   |  |  |
|----|--|--|---|--|--|
|    | Comentarios<br>Si. Ver planilla evaluación   |  |   |  |  |
| 10 | ¿Se plasman los resultado del proceso de selección en un informe escrito que contenga como mínimo los siguientes aspectos? (NBSSAP, Art. 18°, II Inc. c)<br><br>¿Número y lista de total de postulantes?<br>¿Técnicas de evaluación y modalidad de calificación?<br>¿Nombres y calificaciones obtenidas por todos los postulantes?<br>¿Lista de los candidatos elegibles en orden decreciente de acuerdo con el puntaje de la calificación obtenida?<br>¿Conclusiones y recomendaciones?<br>¿Ha sido puesto el informe a disposición de todos los interesados antes que la elección se realice a efecto del ejercicio de recurso de revocatoria? |  | □ |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">                     LC-1<br/>7de1<br/>3                 </div> |

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |  |   |  |   |  |
|----|--|---|--|---|--|
|    | Comentarios<br>No. Ver planilla de evaluación  |   |  |   | <span style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px;">                     LC-1<br/>8 de<br/>13                 </span> |
| 11 | ¿El servidor público recién posesionado o que cambia de puesto, es sujeto a un proceso de inducción o integración, donde el jefe inmediato superior da a conocer formalmente la misión de objetivos, políticas normas y reglamento de la entidad y de la unidad a la que se incorpora (NBSAP, Art. 19°)<br><br>Comentarios<br>No. De acuerdo al Reglamento Especifico se ha definido el procedimiento, sin embargo este no se aplica |   |  | □ |  |
| 12 | ¿Se produce el retiro de funcionarios públicos bajo cualquiera de las siguientes causales? (NBSAP, Art. 32°)   | □ |  |   |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p>¿Renuncia?</p> <p>¿Jubilación?</p> <p>¿Invalidez?</p> <p>¿Cuándo la evaluación de confirmación sea negativa?</p> <p>¿Cuándo existan dos evaluaciones consecutivas de desempeño en observación?</p> <p>¿Destitución como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública proceso administrativo o proceso judicial con secuencia de revocatoria ejecutoriada?</p> <p>¿Abandono de funciones por un periodo de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes no debidamente justificado?</p> <p>¿Supresión del puesto?</p> <p>¿Retiro forzoso cuando se produzcan las causales de incompatibilidad?</p> <p>¿Prisión formal del servidor público</p> |  |  |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <p style="color: red; margin: 0;">LC-1<br/>9 de<br/>13</p> </div> |
|---|--|--|--|--|

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |  |  |                          |  |   |
|----|--|--|--------------------------|--|---|
|    | <p>emergente de sentencia revocatoria ejecutoriada?</p> <p>Rescisión del contrato de trabajo del personal eventual?</p> <p>Comentarios</p> <p>Si, las causales de retiro de los funcionarios de EMAPA corresponden a los descritos en el Artículo 32 de las NBSAP</p> <p>Ver planilla de evaluación</p>            |  |                          |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>LC-1</b><br/>10 de<br/>13                 </div> |
| 13 | <p>¿Permite el subsistema de registro cumplir con los siguientes objetivos?</p> <p>Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad?</p> <p>¿Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos?</p> |  | <input type="checkbox"/> |  |   |

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |  |   |  |  |  |
|----|--|---|--|--|--|
|    | <p>Desarrollan un Sistema de generación de estadística e información sobre las principales características de los recursos humanos de la entidad?</p> <p>Comentarios</p> <p>No. La Entidad no cuenta con una base de datos que permita registrar la información de los servidores, genera estadísticas y permita disponer de información sobre las características de los Recursos humanos</p> |   |  |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; color: red;"> <b>LC-1</b><br/>11 de<br/>13                 </div> |
| 14 | <p>¿Se organizan mínimamente los documentos generados por la Selección de Personal en los siguientes medios</p> <p>¿Ficha de personal?</p> <p>¿Archivo físico activo (Servidores que se encuentran en ejercicio)?</p> <p>¿Archivo físico pasivo (Servidores que ya no pertenecen a la entidad)?</p> <p>¿Documentos generados por el sistema</p>  | □ |  |  |  |

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |   |  |  |  |   |
|----|---|--|--|--|---|
|    | <p>(Planilla presupuestaria, Planilla de sueldos, acciones de personal otros documentos técnicos relativos a la administración de personal)?</p> <p>¿Inventario de personal?</p> <p>Comentario</p> <p>La entidad cuenta con fichas de personal archivadas en las carpetas individuales de los servidores, asimismo existe archivo físico de activo y pasivo</p> |  |  |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>LC-1</b><br/>12 de<br/>18                 </div> |
| 15 | <p>¿La unidad encargada de la administración de personal actualiza permanentemente la información genera por el Sistema ocupándose también de su custodio y manejo confidencial ¿</p> <p>Comentario</p> <p>El área de Recursos Humanos, periódicamente solicita la actualización</p>  |  |  |  |   |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

---

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | de la documentación de las carpetas individuales de los servidores, sin embargo verificamos que existen carpetas que no cuentan con toda la documentación actualizada |  |  |  | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">                     LC-1<br/>13 de<br/>13                 </div> |
|--|---|--|--|--|--|

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**LC-2**  
 1 de  
 1

**RESUMEN DE PUNTOS FUERTES**

| N° | DESCRIPCION  | REF. P/T |
|----|--|----------|
| 1  | La Entidad cuenta con una Unidad responsable de la Administración del sistema que es la Unidad de Administración y Personal.                     |          |
| 2  | La entidad cuenta con Reglamento Interno de personal compatibilizado, aprobado y difundido   |          |
| 3  | La Entidad cuenta con procedimientos para la clasificación, valoración y remuneración  |          |
| 4  | Los puestos de personal, fueron clasificados en tres niveles Superior, Ejecutivo y Operativo.  |          |
| 5  | El Sistema de remuneración de EMAPA, se ajusta a los parámetros establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.                  |          |
| 6  | Todos los puestos de la entidad se encuentran representados por un número de ítem concordante con la Planilla Presupuestaria y Planilla de Pago. |          |
| 7  | La información sobre remuneración utiliza como instrumentos básicos la escala salarial y Planilla presupuestaria aprobada.                       |          |
| 8  | Las causales de retiro de los funcionarios corresponden a las previstas en la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal.            |          |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|



**PLANILLA DE DEFICIENCIAS**

| N° | Observación  | Referencia |
|----|--|------------|
| 1  | Falta de actualización y aprobación del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal                    |            |
| 2  | Incumplimiento al Procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal   |            |
| 3  | Inexistencia de reportes de personal de altas, bajas, promociones, transferencias.   |            |
| 4  | Falta de información y/o documentación que sustente las promociones de personal realizadas y los procedimientos aplicados. |            |
| 5  | Falta de documentación en carpetas de personal activo y pasivo   |            |
| 6  | Inadecuado Archivo de carpetas individuales de personal activo y pasivo.   |            |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

| PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL   |   |   |  |  |      |
|--|---|---|--|--|------|
| CONDICIÓN  | CRITERIO  | EFECTO  | CAUSA  | RECOMENDACIÓN  | REF. |
| <b>FALTA DE ACTUALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL</b>   |   |   |  |  |      |
| La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, en función a sus necesidades realizó la actualización del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, sin embargo, observamos que dicho documento no fue aprobado por las instancias correspondientes a la fecha. | La Norma Básica del Sistema de Administración de Personal, aprobada mediante Decreto Supremo No. 26115, en el Capítulo II Atribuciones Institucionales, en su artículo 6o referido a OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS. | El citado reglamento en primera instancia no fue aprobado, debido a movimientos y/o cambios que continuamente sucedieron en la conformación de los miembros del Directorio. | Lo descrito ocasiona que no se cuente con un documento formal que regule el Sistema de Administración de Personal de la entidad, toda vez que se identificó la aplicación de formularios no aprobados. | Se recomienda al Gerente General, instruir a la Gerencia Administrativa Financiera, que realice la actualización del RE-SAP. |      |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

| CONDICIÓN   | CRITERIO  | EFECTO   | CAUSA  | RECOMENDACIÓN   | REF. |
|---|---|--|--|---|------|
| <b>INCUMPLIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL</b>   |   |  |  |   |      |
| <p>En la gestión 2013 y 2014 se realizó la contratación de personal de planta y eventual, sin aplicar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, previstos en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de EMAPA, situación que advertimos en la revisión de una muestra de files de personal incorporado.</p> | <p>El RE-SAP, compatibilizado por la Dirección General de Normas de Gestión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en fecha 30 de julio de 2010 mediante nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNP E/No. 2225/10, en el Capítulo II referido al Subsistema de Dotación de Personal, artículo 14 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.</p> | <p>Esta situación es atribuible a la falta de apego a la normativa vigente que regula el reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa.</p> | <p>El no contar con antecedentes, información y procedimientos efectuados, que sustenten la realización del proceso de reclutamiento y dotación de personal en apego estricto a lo establecen las normas legales con vigencia.</p> | <p>Se recomienda al Gerente General, instruir mediante Comunicación Interna a la Gerencia Administrativa Financiera, cumplir con cada íntegramente con el procedimiento de reclutamiento y selección de personal vigente.</p> |      |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

| CONDICIÓN  | CRITERIO   | EFECTO  | CAUSA   | RECOMENDACIÓN   | REF. |
|--|--|---|---|---|------|
| <b>INEXISTENCIA DE REPORTES DE PERSONAL DE ALTAS, BAJAS, PROMOCIONES, TRANSFERENCIAS</b>   |  |   |   |   |      |
| Efectuada la evaluación del movimiento de personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (altas, bajas, promociones y transferencias), se observó que el Área de Recursos humanos no emite reportes de movimiento de personal del mes, situación que imposibilita determinar la integridad de los mismos | Lo descrito anteriormente no vela por el cumplimiento de Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobados mediante Resolución CGR-1/070/2000 DE 21 DE SEPTIEMBRE DE 2000, que en su numeral 1400 JERARQUÍA DE LOS CONTROLES inciso c) | Incertidumbre respecto a la integridad de los movimientos de personal | Situación que se debe a la falta de controles de la información auxiliar que respalda las planillas de pago | Se recomienda al Gerente General, instruir por medio de la Gerencia Administrativa Financiera, implementar actividades de control que mensual sobre movimiento de personal. |      |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

| CONDICIÓN  | CRITERIO   | EFECTO   | CAUSA  | RECOMENDACIÓN  | REF. |
|--|--|--|--|--|------|
| <b>FALTA DE INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTE LAS PROMOCIONES DE PERSONAL REALIZADOS Y LOS PROCEDIMIENTOS APLICADOS</b>   |  |  |  |  |      |
| Efectuada la evaluación de las promociones de personal realizadas en la gestión 2013-2014 advertimos que no fueron realizadas en el marco de los procedimientos definidos y aprobados en el Reglamento Especifico de EMAPA para la promoción vertical, horizontal y transferencias | La Norma Básico del Sistema de Administración de Personal aprobada con Decreto Supremo N° 26115 en el Capítulo IV Art. 29 "... La promoción es el movimiento vertical y horizontal de un servidor público dentro de la entidad..." | Situación que origina incertidumbre respecto a las promociones realizadas y su correspondencia | El aspecto observado se debe a que no se realizan convocatorias internas ni externas en la entidad ante la determinación de la existencia de puestos acéfalos continuando con el procedimiento establecido | Se recomienda al Gerente General instruir a la Gerencia Administrativa y Financiera la obligación de dar cumplimiento al RE-SAP vigente. |      |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

| CONDICIÓN  | CRITERIO  | EFECTO  | CAUSA  | RECOMENDACIÓN   | REF. |
|--|---|---|--|---|------|
| <b>FALTA DE DOCUMENTACIÓN DE CARPETAS DE PERSONAL ACTIVO</b>   |   |   |  |   |      |
| <p>De la revisión efectuada a las carpetas individuales del personal de planta y eventual de la empresa, evidenciamos que el Área de Recursos Humanos, ha establecido el contenido mínimo de la documentación que debe anexar. Al respecto observamos que existen carpetas e funcionarios activos que no cuentan con la información solicitada</p> | <p>La Norma Básico del Sistema de Administración de Personal aprobada con Decreto Supremo N° 26115 en el Capítulo IV Art.42 ".. La información y registro es la integración y actualización de la información generada por le Sistema de Administración de Personal que permita mantener optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema.</p> | <p>Originado que los files de los funcionarios observado no se encuentra adecuadamente documentos</p> | <p>Considerando que en la entidad cada gerencia evalúa y selecciona al personal que de acuerdo a sus necesidades requiere para el logro de sus objetivos es que las carpetas deben contar con la historia profesional y funcionaria.</p> | <p>Se recomienda al Gerente General instruir a través de la Gerencia Administrativa Financiera establecer mecanismos de control, para revisión y actualización de carpetas.</p> |      |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

| CONDICIÓN  | CRITERIO  | EFECTO   | CAUSA  | RECOMENDACIÓN  | REF. |
|--|---|--|--|--|------|
| <b>INADECUADO ARCHIVO DE CARPETAS INDIVIDUALES DE PERSONAL ACTIVO</b>  |   |  |  |  |      |
| <p>La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos cuenta con el Área de Recurso Humanos para el desarrollo de todas las actividades y funciones relativas a la administración y control de personal donde se mantiene en archivo las carpetas individuales de todos los funcionarios y pasivos de la entidad. Al respecto advertimos que no existen condiciones adecuadas para el archivo.</p> | <p>La guía para implantación de Control Interno aprobado mediante Resolución CGR/245/2008 del 23 de octubre de 2008 en el punto 8 COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL, establece para el sistema de administración de personal.</p> | <p>Situación que pueda dar lugar a la pérdida de documentos y dificulta la ubicación de la documentación</p> | <p>Aspecto que se debe a problemas de infraestructura, que impiden que el Área de RRHH cuente con el espacio suficiente para almacenar la documentación, situación que puede dar lugar a la pérdida de documentos y dificulta la</p> | <p>Se recomienda al Gerente General instruir a la Gerencia Administrativa Financiera dotar con el inmobiliario necesario al Área de Recursos Humanos</p> |      |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
|  | <p><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|-------------------------|

---

|  |  |                               |  |  |
|--|--|-------------------------------|--|--|
|  |  | ubicación de la documentación |  |  |
|--|--|-------------------------------|--|--|

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p align="center"><b><u>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</u></b></p> | <p align="center"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|--|

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**LC-4**  
**I de 3**

| RECLUTAMIENTO |   |  |             |          |   |
|---------------|---|--|-------------|----------|---|
| ETAPA         | INSUMO  | PROCEDIMIENTO  | INSTRUMENTO | PLAZO    | RESPONSABLE   |
| 1             |   | Identificación de la existencia de un puesto acéfalo (vacío) dentro de la Entidad. |             | Continuo | Jefe Inmediato Superior del puesto acéfalo                  |
| 2             | Solicitud a de Recursos Humanos para que: (elija una de las siguientes alternativas) Inicie proceso de Reclutamiento Instruya el inicio de Interinato, de acuerdo a lo establecido en el Art 21 del D.S.26115 | Formulario 003 Formulario de solicitud de Personal                                 | 5 días      |          | Jefe Inmediato Superior del puesto acéfalo                  |
| 3             |   | Verificación de condiciones previas al reclutamiento disponibilidad del ítem.      |             | 10 días  | Analista de Recursos Humanos con Responsable Presupuestario |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| 4 | Elección de modalidad de reclutamiento a utilizar en función de Categoría y Nivel del puesto a cubrir a través de Invitación Directa Convocatoria Pública Interna o Externa. | Formulario 004<br>Formulario de Certificación Presupuestaria |   | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">                     LC-4<br/>2 de 3                 </div> |
| 5 | Elaboración del cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal.  | Cronograma de Actividades                                    | 2 días                                      | Comité de Selección  |
| 6 | Elaboración del formato de Convocatoria (Interna o Externa).   | Formulario 005 a) y b)                                       | 2 días                                      | Comité de Selección  |
| 7 | Convocatoria Pública Interna.  | Comunicación interna conteniendo la Convocatoria             | Hasta el día que termine la presentación de | Comité de Selección  |
| 8 | Convocatoria Pública Externa.  | Publicación de la Convocatoria                               | n de postulaciones                          |  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |   |   |                           |  |
|----|---|---|---------------------------|--|
| 9  | Presentación de postulantes.                        | Formulario 006a Formato de presentación de curriculum Vitae | De acuerdo a convocatoria | <div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>LC-4<br/>3 de 3</b> </div><br>Postulantes |
| 10 | Apertura de Postulaciones y Listado de postulantes. | Formulario 007 Acta de Apertura de sobres                   | 1 día                     | Comité de Selección  |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**LC- 5  
1 de 2**

| SELECCIÓN |   |  |                      |                     |
|-----------|---|--|----------------------|---------------------|
| ETAPA     | INSUMO –<br>PROCEDIMIENTO   | INSTRUMENTO  | PLAZO                | RESPONSABLE         |
| 1         | Determinación del Sistema de Calificación para cada una de las etapas de Selección de Personal. | Formulario 008 Sistema de Calificación para Selección de Personal. | Definido previamente | Comité de Selección |
| 2         | Evaluación Curricular.  | Formulario 009 (a), (b), © y (d)                                   | 1 día                | Comité de Selección |
| 3         | Evaluación de Capacidad Técnica.  | Examen Escrito   | 2 días               | Comité de Selección |
| 4         | Evaluación de Cualidades Personales.  | Entrevista Estructurada  | 2 días               | Comité de Selección |
| 5         | Elaboración del Cuadro de Calificación Final.   | Formulario 010 consolidado de evaluación de postulantes            | 2 días               | Comité de Selección |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

|    |  |   |        |                     |
|----|--|---|--------|---------------------|
| 6  | Elaboración de la Lista de Finalistas.                             | Formulario 011<br>Acta de evaluación de Selección final | 1 día  | Comité de Selección |
| 7  | Elaboración del Informe de Resultados.                             | Formulario 012<br>informe de resultados convocatoria    | 1 día  | Comité de Selección |
| 8  | Elección del ocupante del puesto en base al informe de Resultados. | Formulario 013<br>Acta de elección del puesto           | 1 día  | Comité de Selección |
| 9  | Comunicación Escrita de los Resultados.                            | Carta de Aviso  | 4 días | Comité de Selección |
| 10 | Nombramiento y posesión del Servidor Público.                      | Memorándum de designación                               | 1 día  | Comité de Selección |

**LC- 5  
2 de 2**

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**CÉDULA ANALÍTICA - INCUMPLIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PLANTA**

**LC-6  
1 de 3**

| ITEM | CARGO                               | CIUDAD     | OBSERVACIONES  |
|------|-------------------------------------|------------|--|
| 15   | Asistente de Gerencia               | La Paz     | a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q), r), s) |
| 286  | Auxiliar de Supervisión             | Potosí     | a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q), r), s) |
| 277  | Supervisor de Ventas Potosí         | Potosí     | a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q), r), s) |
| 203  | Técnico de Clasificación y Análisis | Santa Cruz | a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q), r), s) |

**EVENTUAL**

| CARGO                        | CIUDAD     | OBSERVACIONES  |
|------------------------------|------------|--|
| Técnico de Análisis de Grano | Cochabamba | a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q), r), s) |
| Cajero de Tiendas EMAPA      | La Paz     | a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q), r), s) |
| Vendedor de Tiendas EMAPA    | La Paz     | a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q), r), s) |
| Técnico de Cartera           | Potosí     | a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q)         |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**OBSERVACIONES**

**LC- 6  
2 de 3**

- a) No existe evidencia de la elaboración 003 de Solicitud de Personal para inicio de proceso de Reclutamiento
- b) No existe evidencia de la verificación de condiciones previa al reclutamiento (disponibilidad y certificación presupuestaria en form 004
- c) No existe evidencia de la aplicación de alguna de las modalidades de reclutamiento
- d) No existe evidencia de la Designación del Coite de Selección emitido por la MAE
- e) No existe evidencia de la elaboración el Cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección
- f) No existe evidencia de la elaboración del formato de convocatoria interna o externa formulario 005
- g) No existe evidencia de la comunicación Interna emitida con la Convocatoria Interna
- h) No existe evidencia de la Publicación en la Gaceta Oficial y/o un periódico de circulación nacional de la Convocatoria Externa
- i) No existe evidencia de la elaboración del Formulario 006 de Presentación de Postulantes - Curriculum Vitae según convocatoria
- j) No existe evidencia de la elaboración de Formulario 007 Acta de Apertura de Sobres y listado de postulantes
- k) No existe evidencia del Formulario 008 Determinación del Sistema de calificación
- l) No existe evidencia de la Evaluación Curricular (Formulario 009)

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

- 
- m) No existe evidencia de la Evaluación de Capacidad Técnica (Examen Escrito) **EC-6**
  - n) No existe evidencia de la Evaluación de cualidades personales (Entrevista Estructurada) **EE-3**
  - o) No existe evidencia de la elaboración del Cuadro de Calificación Final (Formulario 010)
  - p) No existe evidencia de la elaboración de Listas de Finalistas (Formulario 011 Acta de Evaluación de Selección Final)
  - q) No existe evidencia del Informe de resultados (Formulario 012 Informe de resultados)
  - r) No existe evidencia de la Elección del ocupante del puesto según informe de resultados (Form 013)

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**CÉDULA ANALÍTICA - FALTA DE DOCUMENTACIÓN EN CARPETAS DE PERSONAL ACTIVO**

**LC-7  
1 de 1**

**Personal activo**

| N° |                                   | ITEM | OBSERVACIONES |
|----|-----------------------------------|------|---------------|
| 1  | Técnico de Gestión                | 228  | c), d)        |
| 2  | Jefe de Unidad de Planificación   | 64   | d)            |
| 3  | Técnico Producción y Extensión SC | 181  | c),d),a)      |
| 4  | Mensajero                         | 62   | c),d),a)      |
| 5  | Auxiliar Tributario               | 79   | a),b), c)     |
| 6  | Auxiliar Recursos humanos         | 99   | a),b), c)     |
| 7  | Supervisor de Ventas              | 270  | a),b), c)     |

**Observaciones**

- a) Ficha de Personal
- b) Declaración Jurada Institucional
- c) Curriculum Vitae Documentado
- c) POAI y/o Términos de Referencia

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**CÉDULA ANALÍTICA – FUNCIONARIOS QUE NO CUMPLEN CON EL PERFIL REQUERIDO (POAI)**

| Nombre                              | Cargo                                  | Experiencia requerida                      | Experiencia según Currículo Vitae                |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Callata Copali Cristina Primitiva   | Ayudante de Laboratorio                | Según Terminos de Referencia, mínimo 1 año | 3 meses de Experiencia                           |
| Prado Argote Hugo Alberto Rolando   | Gerente de Comercialización            | Según POAI 5 años en cargo similar         | 1 años y 2 meses de experiencia en cargo similar |
| Molina Castro Richard               | Responsable Regional Chuquisaca        | Según POAI 5 años en cargos similares      | No cuenta con experiencia en cargos similares    |
| Ordoñez Cardozo Roberto Bladimir    | Responsable Regional Cochabamba        | Según POAI 3 años en cargos similares      | No cuenta con experiencia en cargos similares    |
| Alvarez la Tapia Renan              | Jefe de Unidad de comercialización     | Según POAI 3 años en cargos similares      | 1año de exp. como Jefe de Unidad                 |
| Quisbert Gonzales Jackeline Melissa | Auxiliar Tributario                    | Según POAI 1 año en cargos similares       | No cuenta con experiencia en cargos similares    |
| Gabriela Espinoza Nuñez             | Jefe de Unidad de Insumos              | Según POAI 2 años en cargos similares      | No cuenta con experiencia en cargos de Jefatura  |
| Juan Miranda Pérez                  | Encargado de Archivo y Correspondencia | Según POAI 1 año en cargos similares       | No cuenta con experiencia en cargos similares    |
| Gabriela Rojas Barea                | Asesora Legal                          | Según POAI 2 años en cargos similares      | Experiencia en cargos similares 1 año            |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

**CÉDULA ANALÍTICA – FUNCIONARIOS QUE NO CUMPLEN CON LA PROFESIÓN REQUERIDA EN POAI**

| Nombre                          | Haber Básico | Cargo  | Nivel de Formación   | Formación según Currículo vitae       |
|---------------------------------|--------------|--|--|---------------------------------------|
| Hurtado Céspedes Elizabeth      | 3,300.00     | Auxiliar de Supervisión BN                                   | Según termino de Referencia debe ser estudiante de carrera Económica   | Estudiante de Bioquímica y Farmacia   |
| Quiroga Piper Vanessa           | 3,600.00     | Asistente Regional Santa Cruz                                | Según POAI formación en Secretariado a Nivel Técnico Superior  | Operador de Computadoras              |
| Molina Castro Richard           | 7,400.00     | Responsable Regional Chuquisaca                              | Seg. POAI en Gestión Evaluación y Adm. De Proyectos, Innovación y Desarrollo en Entidades Asociativas Rurales, Tecnología de semillas, Desarrollo Empresarial Rural, Gerencia en Dirección de Empresas | No cuenta con ninguna especialización |
| Alvarez la Tapia Renan          | 10,600.00    | Jefe de Unidad de comercialización                           | Seg. POAI Licenciatura en Economía, o Financiera, o Comercial o afines   | Ing. Agronomico                       |
| Zilvetti Torres Milo Rodrigo    | 8,100.00     | Responsable de Fortalecimiento de Organizaciones Productivas | No cuenta con POAI por ser un cargo de reciente creación, sin embargo para asumir un puesto de Responsable, mínimamente debe ser Licenciado titulado.  | Egresado de Sociología                |
| Covarrubias Loza Gustavo Emilio | 6,300.00     | Analista Impositivo  | Seg. POAI Licenciatura en area Economica Financiera  | Egresado de Auditoria                 |
| Ricardo Raul Rojas Arteaga      | 6,300.00     | Analista de Tesorería  | Seg. POAI Licenciatura en Adm. De Empresas, Economía o otras áreas financieras .   | Contador General (3er. Año)           |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

## INFORME

UAI - No. 012/2014



**A :** GERENTE GENERAL – EMAPA  
**DE :** Unidad de Auditoría Interna  
**EMPRESA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS-EMAPA**  
**REF. :** EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL E PERSONAL DE LA EMPRESA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS – EMAPA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1° DE MAYO DE 2013 Y EL 30 DE ABRIL DE 2014.  
**FECHA :** La Paz, 02 de julio de 2014

### 1. ANTECEDENTES

La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, fue creada mediante Decreto Supremo No. 29230 de 15 de agosto de 2007, como una Empresa Social Pública Estratégica que contribuirá a la seguridad y soberanía alimentaria del país, modificada posteriormente por los Decretos Supremos No. 29710 de 17 de septiembre de 2008, No. 1450 de 31 de diciembre de 2012 y No. 1694 de 14 de agosto de 2013; estableciendo que EMAPA tiene como principales actividades apoyar a los sectores productivos de alimentos, producción directa de alimentos, la compra – venta y/o dotación de insumos,

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

equipamiento, maquinaria, infraestructura y productos agropecuarios y agropecuarios, transformación básica de la producción y su comercialización, prestación de servicios para el sistema de producción en los que se encuentran los productores agropecuarios y agroindustriales, prestar asistencia técnica, alquiler de maquinaria, almacenamiento y otros relacionados con la producción.

En este sentido, en cumplimiento a la Programación Operativa Anual correspondiente a la gestión 2013, hemos ejecutado la Evaluación del Proceso de Selección de Personal, de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, por el periodo comprendido entre el 1° de mayo de 2013 y el 30 de abril de 2014.

### **1.1 Orden de Trabajo**

Mediante Memorándum de Trabajo UAI-No. 026/2014 del 2 de julio de 2014, emitido por la Jefatura de la Unidad de Auditoría Interna, se instruyó la realización de la Evaluación del Proceso de Selección de Personal, de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, por el periodo comprendido entre el 1° de mayo de 2013 y el 30 de abril de 2014.

### **1.2 Objetivos del Examen**

#### **Objetivo General**

Efectuamos el examen de referencia, con el objetivo de emitir una opinión independiente sobre la eficacia y el grado de cumplimiento de los instrumentos de control interno del

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

Proceso de Selección de Personal en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos en EMAPA, por el periodo de alcance de la auditoría.

Los objetivos específicos del examen son:

- Verificar la existencia y aplicación de la normativa específica elaborada en la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), conforme a las disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 26115 del 16 de marzo de 2001.
- Determinar el grado de implantación de los subsistemas de Dotación de Personal, en la Empresa.

### 1.3 Objeto

Nuestra evaluación comprendió la revisión de la documentación propia del Sistema de Administración de Personal, generada como resultado de los procesos desarrollados al interior del subsistema de Dotación de Personal, que constituye una herramienta de orden metodológico y procedimental normado de acuerdo a disposiciones en vigencia.

Entre los documentos evaluados citamos:

- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal
- Reglamento Interno de Personal
- Procesos de contratación de personal
- Programas Operativos Anuales Individuales
- Evaluaciones de desempeño

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

- Informes de capacitación
- Fichas de personal y contenido de carpetas de personal
- Planillas de sueldos, escala presupuestaria y escala salarial

#### **1.4 Alcance del Examen**

Efectuamos nuestro examen, en conformidad a las Normas Generales de Auditoría Gubernamental (Numerales del 231 al 235), emitidas por la Contraloría General del Estado, aprobadas mediante Resolución N° CGE/094/2012, de 27 de agosto de 2012.

El mismo comprendió la verificación del grado de implantación y eficacia del Proceso de Selección de Personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, así como la revisión con alcance del 70% de las principales operaciones, registros utilizados, informes y los datos obtenidos como resultados de los procesos desarrollados al interior del sistema y sus correspondientes subsistemas, entre el 1° de mayo de 2013 y el 30 de abril de 2014.

#### **1.5 Metodología**

El enfoque del trabajo se orientó a la comprensión de las operaciones, actividades y del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, relacionadas con el objeto del examen.

De la misma forma, se consideró la aplicación combinada de procedimientos de auditoría para la acumulación de evidencia suficiente y competente, que nos permita sustentar los hallazgos y conclusiones emitidas en el presente informe, como ser:

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

- Elaboración del Cuestionario sobre el Proceso de Contratación de Personal y su aplicación respectiva.
- Revisión y análisis de los documentos generados en los procesos al interior de cada subsistema que compone el Proceso de Contratación de Personal.
- Verificación sobre el grado de implantación del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos.
- Análisis y revisión de otros documentos inherentes a la ejecución del examen.

### **1.6 Normas Legales Aplicables**

Nuestro análisis se efectuó de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales

- ✓ Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales, de 20 de julio de 1990,
- ✓ Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), aprobadas por la Contraloría General del Estado, con Resolución CGE/094/12 del 27 de agosto de 2012,
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas mediante Decreto Supremo No. 26115, del 16 de marzo de 2001,
- ✓ Reglamento Interno de Personal, aprobado mediante Resolución de Directorio N°08/2008 de fecha 29 de abril de 2008,
- ✓ Manual de Organización y Funciones, aprobado con Resolución Administrativa N° 02-002 del 5 de enero de 2010,

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

- ✓ Otras disposiciones legales vigentes utilizadas en el transcurso del examen.

## **II. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES DE EMAPA**

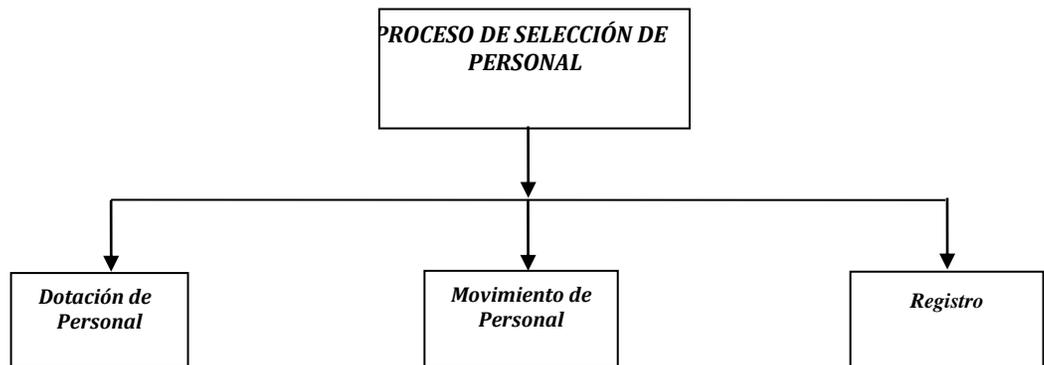
### **2.1 Antecedentes**

La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, a partir de su funcionamiento operativo estableció las siguientes normativas y reglamentaciones respecto el Sistema de Administración de Personal:

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, aprobado mediante Resolución de Directorio No. 021/2008 de fecha 9 de diciembre de 2008, elaborado en el marco de la Norma Básica del Sistema; mismo que fue previamente compatibilizado mediante nota MH/VPC/DGSAG/USE/N° 2677/2008 del Ministerio de Hacienda; mediante el cual se establece que el reglamento es compatible y concordante con la normativa vigente.

### **2.2 Naturaleza de los procesos**

El Proceso de Selección de personal, se agrupan en los siguientes subsistemas:



|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

### **III. RESULTADOS DEL EXAMEN**

El resultado de los procedimientos de auditoría aplicados en la “Evaluación del Proceso de Contratación de Personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA, al 30 de abril de 2014”, establece que se han identificado deficiencias de control relacionadas a procesos desarrollados al interior del Subsistema de Dotación de Personal, las cuales describimos a continuación:

#### **OBSERVACIONES GENERALES**

##### **1. FALTA DE ACTUALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, en función a sus necesidades realizó la actualización del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, el cual fue compatibilizado por la Dirección General de Normas y Gestión Pública mediante informe MAFP/VPCF/DGNGP/UNPE N° 2185/2010 de fecha 30 de julio de 2010, sin embargo, observamos que dicho documento no fue aprobado por las instancias correspondientes a la fecha de la presente auditoría, no obstante que la empresa desarrolla actualmente sus actividades aplicando el mismo. Asimismo, no nos proporcionaron documentación que respalde su difusión en la entidad.

Adicionalmente, debido a la aprobación de la nueva escala salarial y estructura de cargos de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos que representa una nueva

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

clasificación de puestos y modificación de los responsables de los procesos, aprobada según Resolución Bi – Ministerial No. 011.2013 de fecha 29 de mayo de 2013, observamos que el Reglamento del Sistema de Administración de Personal requiere una nueva actualización.

### **Recomendación**

Se recomienda al Señor Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, instruir a la Gerencia Administrativa Financiera, realice la actualización del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, considerando la reciente estructura de cargos de la empresa. Asimismo, a la conclusión del documento se proceda en forma inmediata a su compatibilización, aprobación y difusión, para su implantación brindando así la formalidad necesaria a dicho documento, para su aplicabilidad.

## **2. INCUMPLIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

En la gestión 2013 y 2014 se realizó la contratación de personal de planta y eventual, sin aplicar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, previstos en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de EMAPA, situación que advertimos en la revisión de una muestra de files de personal incorporado, donde verificamos que no adjuntan ningún documento del proceso seguido, existiendo únicamente el memorándum de designación en el puesto, además de la hoja de vida y documentación de respaldo correspondiente.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

### OPERACIÓN: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

| ETAPA                          | INSUMO - PROCEDIMIENTO - PRODUCTO   | INSTRUMENTO  | PLAZO    | RESPONSABLE   |
|--------------------------------|---|--|----------|---|
| <b>INSUMO</b>                  |   |  |          |   |
|                                | Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto a cubrir.   |  |          |   |
| <b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b> |   |  |          |   |
| 1                              | Identificación de la existencia de un puesto acéfalo (vacío) dentro de la Entidad   |  | Continuo | Jefe Inmediato Superior del puesto acéfalo.                                     |
| 2                              | Solicitud al Responsable de Recursos Humanos para que: (elija una de las siguientes alternativas)<br>1) Inicie proceso de Reclutamiento (si ha elegido esta alternativa pase a la Etapa 3 de la presente Operación).<br>2) Instruya el inicio de Interinato, de acuerdo a lo establecido por el artículo 21 del Decreto Supremo N° 26115 NBSAP. | Formulario 003<br>Formulario de solicitud de Personal  | 5 días   | Jefe Inmediato Superior del puesto acéfalo.                                     |
| 3                              | Verificación de condiciones previas al reclutamiento: disponibilidad del ítem (disponibilidad de presupuesto) y actualización de la POAI del puesto acéfalo.  | Formulario 004<br>Formulario de Certificación presupuestaria<br>Formulario 002 (actualización de la información) | 10 días  | Analista de Recursos Humanos, conjuntamente con el Responsable de Presupuestos. |

|                               |                              |                             |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b><br><br> | <b>REVISADO POR:</b><br><br> | <b>PROBADO POR:</b><br><br> |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

| ETAPA                          | INSUMO - PROCEDIMIENTO - PRODUCTO  | INSTRUMENTO  | PLAZO   | RESPONSABLE                                       |
|--------------------------------|--|--|---|---|
| <b>INSUMO</b>                  |  |  |   |   |
|                                | Postulante potenciales   |  |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b> |  |  |   |   |
| 1                              | Determinación del Sistema de Calificación para cada una de las etapas de la Selección de Personal. La etapa de Evaluación Curricular no tiene puntaje, solo habilita al postulante para pasar a la siguiente etapa                           | Formulario 008 Sistema de Calificación para la Selección de Personal | Definido previamente en el presente Reglamento Específico | Comité de Selección                               |
| 2                              | Evaluación curricular  | Formulario 009 (a), (b), (c) y (d)                                   | 1 día / Puesto Convocado                                  | Comité de Selección                               |
| 3                              | Evaluación Capacidad Técnica   | Examen escrito   | 1 día   | Comité de Selección                               |
| 4                              | Evaluación de Cualidades Personales  | Entrevista estructurada  | 1 día   | Comité de Selección                               |
| 5                              | Elaboración del cuadro de calificación Final   | Formulario 010 Consolidado de valuación de postulantes               | 1 día   | Comité de Selección                               |
| 6                              | Elaboración de la lista de finalistas  | Formulario 011 Acta de evaluación de selección final                 | 2 días  | Comité de Selección                               |
| 7                              | Elaboración del informe de resultados  | Formulario 012 Informe de resultados convocatoria                    | 1 día   | Comité de Selección                               |
| 8                              | Elección del ocupante del puesto en base al Informe de Resultados  | Formulario 013 Acta de elección del puesto                           | 1 día   | Comité de Selección                               |
| 9                              | Comunicación escrita de los resultados del proceso de reclutamiento y selección, a los candidatos de la Lista de Finalistas. Informe de Resultados puesto a disposición en la entidad, para todos los que se han postulado a la convocatoria | Cartas de Aviso Informe de Resultados                                | 4 días hábiles antes del nombramiento (obligatorio)       | Comité de Selección                               |
| 10                             | Nombramiento y posesión del Servidor Público   | Memorandum de designación  | 1 día   | Gerente General / Responsable de Recursos Humanos |
| <b>PRODUCTO</b>                |  |  |   |   |
|                                | Servidor Público integrado (inducido) a la Entidad.  |  |   |   |

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|                       |                      |                     |



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

Es relevante que la Dirección Superior implante los mecanismos normativos y de comunicación referidos, tanto a la cultura organizacional, los resultados operados de cada miembro de la Institución, los medios de evaluación y los “premios y castigos”, como a las incompatibilidades en el desempeño de la función pública”.

Esta situación es atribuible a la falta de apego a la normativa vigente que regula el reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa. Asimismo, se debe a la ocurrencia frecuente de rotación del personal en las diferentes gerencias de área y ante posibles acefalías la necesidad de contar con personal de manera rápida y oportuna, considerando las actividades propias de cada unidad funcional que no pueden quedar desatendidas por tiempos prolongados.

El no contar con antecedentes, información y procedimientos efectuados, que sustenten la realización del proceso de reclutamiento de personal, podría originar:

- Que el personal contratado no sea el adecuado para ocupar un determinado puesto.
- Que las contrataciones realizadas se realicen sin considerar la experiencia, el tipo de trabajo y la responsabilidad que un puesto exige.

### **Recomendación**

Se recomienda al Señor Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, instruya:

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

- A las gerencias de área y unidades funcionales, que requieran contratar personal ya sea para ocupar cargos acéfalos en la estructura de la entidad, o se trate de contrataciones de personal nuevo que se requiera en función a sus necesidades, se realice el proceso de dotación, en apego estricto a lo que establecen las normas legales en vigencia, coordinando dichas actividades con la Unidad de Administración y Personal, considerando que el reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos y con la capacidad de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales, basándose en los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección.

### **3. INEXISTENCIA DE REPORTE DE PERSONAL DE ALTAS, BAJAS, PROMOCIONES, TRANSFERENCIAS**

Efectuada la evaluación del movimiento de personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (altas, bajas, promociones y transferencias), observamos que el Área de Recursos Humanos, no emite reportes del movimiento de personal del mes, situación que imposibilita determinar la integridad de los mismos.

#### **Recomendación**

Se recomienda al Señor Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, instruir por medio de la Gerencia Administrativa Financiera, a la Unidad de Administración y Personal, implementar actividades de control que proporcionen

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

información mensual sobre el movimiento de personal, la cual se encuentre debidamente formalizada y aprobada, para la toma de decisiones de los ejecutivos de la entidad.

#### **4. FALTA DE INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTE LAS PROMOCIONES DE PERSONAL REALIZADAS Y LOS PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

Efectuada la evaluación de las promociones de personal realizadas en la gestión 2013 y 2014, advertimos que no fueron realizadas en el marco de los procedimientos definidos y aprobados en el Reglamento Específico de EMAPA, para la promoción vertical, promoción horizontal y/o transferencias, habiéndose realizado movimientos de personal por disposición interna, sin el respaldo documentario que avale el procedimiento efectuado.

Asimismo, verificamos que el Área de Recursos Humanos, en función a una nota y/o comunicación interna de solicitud de asignación de ítem, elabora un informe técnico sobre la evaluación curricular del funcionario, en el que indica aspectos relacionados a la disponibilidad del ítem y el cumplimiento de requisitos mínimos exigibles, poniendo en consideración de la Gerencia Administrativa Financiera, la autorización para la designación del cargo.

#### **Recomendación**

Se recomienda al Señor Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, instruir a través de la Gerencia Administrativa Financiera, a la Unidad de

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

Administración y Personal, la obligatoriedad de dar cumplimiento al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, en vigencia.

Asimismo, efectuar un análisis de los factores y/o condiciones que afecten el cumplimiento y considerar los mismos en la actualización del Reglamento Específico del SAP, incluyendo procedimientos acordes a la entidad de acuerdo a su particularidad y necesidades.

#### **5. FALTA DE DOCUMENTACIÓN EN CARPETAS DE PERSONAL ACTIVO**

De la revisión efectuada a las carpetas individuales del personal de planta y eventual de la empresa, evidenciamos que el Área de Recursos Humanos, ha establecido el contenido mínimo de la documentación que debe anexar. Al respecto, observamos que existen carpetas de funcionarios activos que no cuentan con la información y/o documentación solicitada.

Asimismo, observamos que no se estableció la presentación de informes finales de actividades de los funcionarios que se desvinculan, situación que dificulta dar continuidad a las tareas desarrolladas por los mismos.

Por otra parte, corresponde aclarar que si bien en cada carpeta se establece en el contenido, documentos referidos a: i) Ficha de Personal, ii) Declaración Jurada institucional, iii) Curriculum Documentado, se observó, que ninguna adjunta los mismos.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

### Recomendación

Se recomienda al Señor Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, instruir a través de la Gerencia Administrativa Financiera a la Unidad de Administración y Personal, establecer mecanismos de control, para la revisión y actualización periódica de las carpetas de los funcionarios activos, verificando que los mismos contengan toda la documentación correspondiente, asimismo verificar el contenido de las carpetas de personal al momento de su desvinculación, asegurándose que las mismas cuenten con toda la documentación correspondiente para pasar al archivo pasivo.

### 6. INADECUADO ARCHIVO DE CARPETAS INDIVIDUALES DE PERSONAL ACTIVO Y PASIVO

La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, cuenta con el Área de Recursos Humanos, para el desarrollo de todas las actividades y funciones relativas a la administración y control de personal, donde se mantiene en archivo las carpetas individuales de todos los funcionarios, activos y pasivos de la entidad.

Al respecto, advertimos que no existen condiciones adecuadas para el archivo de toda la documentación, toda vez que esta se encuentra organizada en gaveteros, los cuales son insuficientes para mantener las carpetas de todo el personal, más aun considerando la aprobación de la nueva escala salarial, mediante la cual se ha incrementado el número de funcionarios a 414 en total, adicionalmente existen 90 funcionario eventuales, situación

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

que da lugar a que el espacio para el archivo sea insuficiente, debiendo colocar las carpetas de personal, fuera de los gaveteros (en el piso).

#### **Recomendación**

Se recomienda al Señor Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, instruya a la Gerencia Administrativa Financiera, evaluar la posibilidad de dotar de mobiliario adicional al Área de Recursos Humanos, para que la documentación custodiada, sea archivada bajo condiciones adecuadas de seguridad y organización, permitiendo llevar un mejor control de la misma.

#### **IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Conforme establecen las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna, Numeral 306 Comunicación de Resultados, Puntos 07 y 08, la Unidad de Auditoría Interna dio a conocer los resultados de la Evaluación del Sistema de Administración de Personal, a los responsables de las áreas auditadas, los cuales deberán efectuar las tareas necesarias que permitan alcanzar el cumplimiento total de las recomendaciones, quienes manifestaron los comentarios pertinentes, mismos que fueron considerados por el auditor e incluidos en el presente informe, cuya constancia de lo mencionado se evidencia en la suscripción de la respectiva acta.

#### **V. CONCLUSIONES**

Basados en los resultados de nuestra “Evaluación del Proceso de Selección de Personal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA, al 30 de abril de 2014” y

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

en relación a los aspectos mencionados en el Acápite III “Resultados del Examen” del presente informe, concluimos lo siguiente:

1. El Proceso de Contratación de Personal fue implantado en la entidad de manera eficaz, incorporando los controles necesarios para su cumplimiento a través del Subsistema de Dotación de Personal, excepto por lo que se describe en los Puntos 1 al 10 del Acápite III “Resultados del Examen” del presente informe, aspectos que dificultan pero no impiden el cumplimiento y/o logro de los objetivos.

### RECOMENDACIONES

Recomendamos al Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA:

- R01. Instruya a las gerencias y unidades correspondientes, dar cumplimiento a las recomendaciones contenidas en el presente informe.

Es cuanto se informa a su autoridad

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>PÁGINA N°</b> |
|---|--|------------------|

### BIBLIOGRAFÍA

1. BLOCK, Alberto; GÓMEZ, María Estela; “Contabilidad, Presupuestos y Control Interno”, Edit. Trillas.
2. CENTELLAS ESPAÑA, Rubén; GONZALES ALANÉS Carlos; “El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades”, Edit. Ceca, 2004.
3. COOPERS&LYBRAND e Instituto de Auditores Internos, “Los Nuevos Conceptos el Control Interno”- Informe Coso, Ediciones Díaz Santos S.A., Madrid-España, 1997.
4. COOK, Jonh W. y WINKLE, Gary, “Auditoría”, 3º Edición, Mc. Graw-Hill, Buenos Aires Argentina, 1997.
5. CORONEL Tapia, Carlos R. “Auditoría Financiera”, Primera Edición, 2008.
6. CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Quinta Edición Mc Graw-Hill. Interamericana Editores, Colombia 1999.
7. CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.
8. HOLMES W.A. Principios de Auditoría, Control Interno
9. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, “Metodología de la Investigación”, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 2004.
10. MANTILLA Samuel, “Control Interno” cuarta edición, Edit. McgrawHill, 2000.
11. MEJÍA, Raúl, “Metodología de la Investigación” Bogotá-Colombia. 2008.

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA<br/>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<br/>RELACIONADO CON EL PROCESO DE<br/>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>PÁGINA N°</b></p> |
|---|---|---|

- 
12. MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo; “Metodología – Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas” 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 1995.
  13. ORTEGA MARIÑO, Macario, “Organización”, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
  14. TERÁN GANDARILLAS, Gonzalo, “Temas de Contabilidad Básica”, Editorial Educación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
  15. WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; “Auditoría un Enfoque Integral”, Edit. McGrawHill, 2000.
  16. <http://www.monografias.com/trabajos98/auditoria-de-recursos-humanos>
  17. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
  18. <http://www.monografias.com>

|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>REVISADO POR:</b> | <b>PROBADO POR:</b> |
|-----------------------|----------------------|---------------------|